Versión autorizada en español
de la obra publicada en inglés por
Grid Publishing, Inc., con el título:
PUBLIC RELATIONS Concepts and Pradices, 2a. edición

ISBN 0-88244-193-0

Versión en español
JOSÉ MANUEL SALAZAR PALACIOS

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria
Editorial Mexicana. Registro número 121

Primera edición: 1988
Reimpresiones: 1989, 1991, 1993
Impreso en México
(12465)

ISBN 968-18-1621-8 (edición original)
ISBN 968-18-2835-6 (edición completa)
ISBN 968-18-2831-3 (Vol. 1)

RELACIONES PÚBLICAS Y HUMANAS

1

Raymond Simon
Profesor de Relaciones Públicas
Utica College of Syracuse University

ORIENTACIÓN
GRUPO NORIEGA EDITORES

realistas para los estudiantes. Con esas secciones se intenta hacer que los estudiantes se enfrenten a la realidad, puesto que los "minis" alientan a los estudiantes a utilizar sus habilidades verbales y de redacción, a perfeccionar sus percepciones y habilidades de comunicación, y a formar juicios sólidos y proponer soluciones y acciones razonables.

Debido a los consejos recibidos de los lectores de la primera edición, he incluido al final de cada capítulo una lista de lecturas recomendadas de otros libros, artículos, conferencias e informes. Estas pueden usarse como base para trabajos de ensayo o para la discusión en el salón de clases. Cuando ha parecido conveniente (por ejemplo, al considerar la investigación y la comunicación en las relaciones públicas), he agregado nuevos capítulos a fin de estudiar más a fondo el material. El capítulo nuevo y extenso sobre las técnicas de comunicación, especialmente en cuanto se relacionan con la publicidad, se ha incluido en respuesta a las sugerencias de muchos lectores de la primera edición en inglés.

En un campo tan dinámico como el de las relaciones públicas, un lapso de cuatro años entre las ediciones trae consigo nuevos conceptos e intereses, que se han tratado como nuevos aspectos en esta segunda edición. Por ejemplo, en este grupo se encuentran conceptos como: "administración de temas públicos", administración por objetivos, y el uso de las computadoras por parte de los profesionales de los medios de comunicación masivos y de las relaciones públicas. En donde ha sido necesario, he actualizado los datos a fin de que el material resulte más oportuno y pertinente.

Por lo tanto, en esta segunda edición se combinan los conceptos y las prácticas de las relaciones públicas que ya han sido comprobados con los que son nuevos. Espero que el material del texto, los "minis", y las lecturas recomendadas proporcionen una experiencia de aprendizaje y de enseñanza que le permita a los estudiantes desarrollar el discernimiento, la percepción, las habilidades y los juicios necesarios para tener éxito en la práctica de las relaciones públicas. Los profesionales también pueden encontrar en este libro un medio de recordar los elementos básicos del campo, que les proporcionará la descripción y el análisis de algunos de los conceptos más recientes de esta actividad.

Tengo una deuda profunda con mi esposa Lyn y mis hijas Melissa y Karen así como el deseo de expresarles mi apreciación por su paciencia y estímulo; con Ray Heibert, por conceder permiso para usar parte del material de la guía de estudios de acreditación que escribimos juntos para la *Public Relations Society of America;* y con aquellos antiguos estudiantes y profesionales que me otorgaron amablemente su permiso para utilizar los materiales que integran a los minicasos, ejemplos, situaciones y problemas.

Raymond Simon

Contenido

Esta sección introductoria, que consta de tres capítulos, proporciona una perspectiva para contemplar la naturaleza esencial de las relaciones públicas y su papel en la sociedad norteamericana.

Con el propósito de entender las relaciones públicas, primero se debe comprender el término y el concepto. En el capítulo uno se examinan varias definiciones de las relaciones públicas, las diferencias entre el término y las actividades que a menudo se confunden con él, y las preguntas que surgen como resultado de la evaluación de las alternativas que plantea la aceptación del término.

La visión general de las relaciones públicas que se presenta en el primer capítulo conduce al capítulo dos y a la explicación que se hace en éste de las razones por las cuales las relaciones públicas existen en la sociedad norteamericana. En este capítulo se exponen las tendencias principales que han provocado la necesidad de las relaciones públicas y han afectado la forma como se practican.

En el capítulo tres se trata a fondo el creciente interés por el concepto que se conoce como "responsabilidad social", y con la idea del "interés público". Se describen y analizan diferentes corrientes relacionadas con estas dos grandes áreas y su conexión con la práctica de las relaciones públicas y se formulan preguntas para inducir el pensamiento y el discernimiento acerca del tipo de problemas a los que se enfrenta el profesional en la práctica cotidiana.

Capítulo 1

Relaciones Públicas: Generalidades

Tres viñetas servirán para ilustrar algunos de los problemas que implica entender la naturaleza real de las relaciones públicas. La primera de ellas se refiere a un expresidente de los Estados Unidos, la segunda al alcalde de una gran ciudad, y la tercera a un grupo de profesionales de relaciones públicas.

Viñeta 1

Tres años después de renunciar a su puesto, un expresidente de los Estados Unidos escribe sus memorias. Al admitir que había engañado al pueblo de los Estados Unidos acerca de su participación en el escándalo de Watergate, Richard M. Nixon dice que sus acciones fueron el resultado de una serie de juicios equivocados y errores tácticos. Describe su reacción inicial por lo de Watergate con las siguientes palabras:

> Tenía la seguridad de que se trataba tan sólo de un problema de relaciones públicas que únicamente necesitaba de una solución de relaciones públicas.

Viñeta 2

Irritado por un artículo periodístico, el alcalde Lee Alexander de Syracuse, Nueva York, le dirige una carta al editor del periódico que es publicada. Entre sus observaciones figuran éstas:

PRIMERA PARTE

Las Relaciones Públicas en la Sociedad Estadounidense

Permítame asegurarle que las "relaciones públicas" no existen ni como una función ni como un título. La oficina del alcalde nunca ha tenido un funcionario de relaciones públicas en su personal. No lo tiene ahora. "Relaciones públicas" es un término deprecatorio, que sugiere exaltación propia en vez de administración efectiva. . .
A mi nombramiento más reciente se le designa como coordinador de asuntos públicos. Es un punto de contacto tanto para el público como para la empresa y los representantes de los medios de comunicación. Esta es una función por completo legítima. La divulgación de información es un servicio para el público y para la misma prensa.

Viñeta 3

En un boletín semanal de noticias de relaciones públicas se informa que muchos profesionales de ese campo buscan un cambio de nombre, puesto que cada vez están más preocupados por el uso erróneo y la confusión del término *relaciones públicas*. El boletín de noticias dice lo siguiente:

> Cada vez hay más compañías que descartan el término "relaciones públicas" y lo sustituyen por "asuntos públicos", "comunicaciones", "información pública" y otras designaciones no trilladas para el ejecutivo corporativo a cargo de las relaciones públicas. Esto se debe en parte a que hay un estigma vinculado a "relaciones públicas", y en parte es el resultado del uso a veces deliberadamente equivocado del término en periódicos y revistas, o por individuos en las noticias que emplean este calificativo como un recurso o salida. . . o porque no conocen algún otro término mejor.

En la viñeta 1 a las relaciones públicas se les considera como el hada buena cuya varita mágica transforma las situaciones desagradables en agradables. Al problema esencial que tenía el presidente (una intromisión ilegal condenada al nivel superior del gobierno) se le da un calificativo de relaciones públicas. Ya no es un problema de acción ilegal, sino un problema de "relaciones públicas". La solución buscada se convierte en una solución de "relaciones públicas", en lugar del reconocimiento de una acción reprobable y de un encubrimiento masivo.

En la viñeta 2 las relaciones públicas no son un hada buena, sino la zorra que se ha metido en el gallinero. Cuando es descubierta mientras persigue a las gallinas, la astuta zorra contesta: "no hay nadie aquí más que nosotras las gallinas". Cuando el periódico dice que en el personal del alcalde hay un hombre encargado de las relaciones públicas, el alcalde replica que no hay nadie con ese puesto en su administración, sino que tan sólo *hay* un coordinador de asuntos públicos (que desempeña lo que parecen ser las actividades normales de relaciones públicas).

Por esto no es extraño que los profesionales de relaciones públicas de la viñeta 3 piensen que hay un estigma vinculado a las relaciones públi-

cas, e intenten sustituir el nombre con designaciones impolutas. A diferencia de la Julieta de Shakespeare, estos profesionales parecen creer que un rosa tendría un aroma más dulce si se la llamara con otro nombre. Sin embargo, cualquiera que sea el nombre, debe reconocerse que la forma apropiada de iniciar un estudio de las relaciones públicas consiste en entender el término, el concepto, el proceso y la actividad que se conocen como relaciones públicas.

DEFINICION DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Hace dos décadas, una definición comúnmente aceptada de las relaciones públicas era la siguiente: "hacer el bien e informarle a la gente de ello".

Veinte años después, en un mundo cada vez más complejo, se ha visto que esta definición también podría aplicarse a los métodos de demostración y explicación en el primer año de primaria. La literatura del campo exige ahora un análisis más profundo del término, y se verán aquí varias definiciones, pues es importante entender con claridad lo que se da a entender con las relaciones públicas como se considerarán en este libro. Al analizar las definiciones siguientes, recuérdense las similitudes y las diferencias; no se deberá intentar memorizar las definiciones por completo, sino escoger las ideas y las frases reiterativas y entender a las relaciones públicas como un *proceso* y una *función*.

Scott Cutlip y Allen Center, en su obra *Effective Public Relations*, dicen que las relaciones públicas "son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias".

La definición anterior concibe el proceso como un *esfuerzo planeado* (y deja en el terreno de la conjetura el saber quién es responsable por desempeñar la actividad) que utiliza la comunicación en dos direcciones para provocar el resultado final de influenciar a la opinión. La frase "buen carácter" es extraña por ser un poco vaga, ya que por lo general al carácter se le relaciona con los individuos más que con las organizaciones, y porque en su mayor parte se piensa en las relaciones públicas con respecto a su aplicación a las organizaciones. Por esto, los autores de la definición conciben al buen carácter y a la ejecución responsable como elementos esenciales para influenciar la opinión pública.

En sus tres definiciones del término, la tercera edición del *Webster's New International Dictionary* describe las relaciones públicas así:

> La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.

El grado de comprensión y buena voluntad logrado entre un individuo, organización o institución y el público.

El arte o la ciencia de desarrollar la comprensión y la buena voluntad recíproca; el personal profesional a cargo de esta tarea.

El autor de la definición de relaciones públicas que aparece en el diccionario Webster, visualiza primero el resultado final que se busca (*la promoción de simpatía y buena voluntad*), y considera a las partes implicadas como una persona, empresa o institución por un lado y varios tipos de público por el otro. El punto de contacto entre los dos grupos se logra de tres maneras: mediante la distribución de *material interpretativo*, el desarrollo de *intercambio amistoso* (que denota una aparente nostalgia por la conversación entre vecinos), y la *evaluación de la reacción del público*. La referencia a las relaciones públicas como un arte *o* ciencia indica la polémica muy difundida de si hay una base científica para la actividad o si la práctica es una artesanía. A diferencia de Cutlip y Center, en el diccionario Webster no se hace mención de la ejecución aceptable. Ninguna de las dos definiciones menciona algo respecto a la responsabilidad por desempeñar la función de relaciones públicas dentro de una organización.

Una de las primeras definiciones de relaciones públicas fue la desarrollada por el *Public Relations News*, el primer boletín de noticias semanal sobre esta actividad, y ha resistido la prueba del tiempo así como los cambios en el campo. John Marston, autor de *Modern Public Relations*, agrega dos palabras ("y comunicación") a esa definición, que pueden verse entre paréntesis en la siguiente declaración:

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y la aceptación del público.

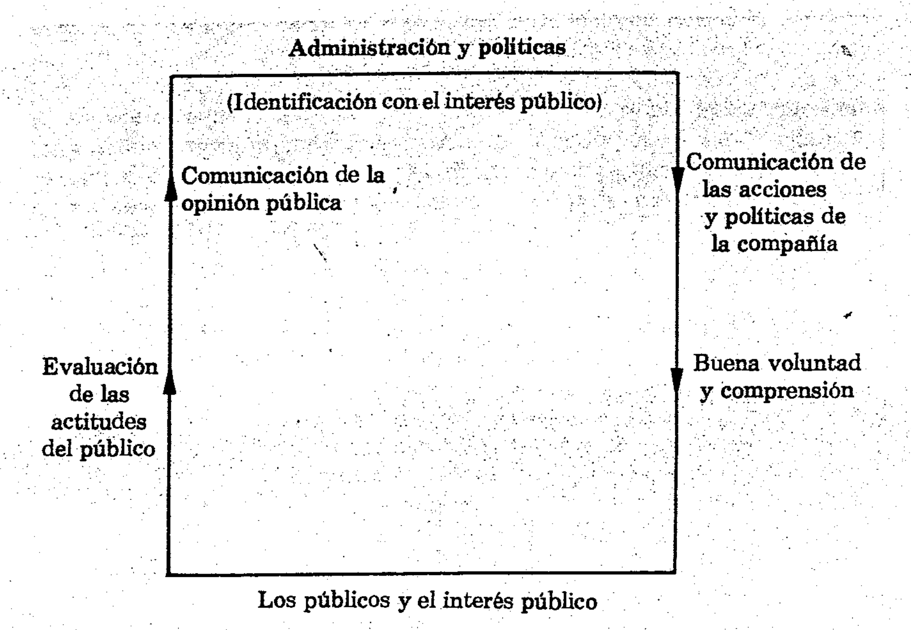
En la definición anterior los lectores perspicaces notarán lo siguiente:

1. Hace que la responsabilidad de la función de relaciones públicas recaiga sobre la administración. El término "administración" se usa en sentido general para cubrir todos los tipos de administración, no tan sólo la del comercio, y es aplicable a instituciones y organizaciones lucrativas y no lucrativas.
2. La función y el proceso están vinculados en un procedimiento ordenado, y el resultado final es una definición que proporciona un análisis paso por paso de las relaciones públicas en acción:

Paso 1: evaluación de las actitudes del público.
Paso 2: identificación de las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público.

Paso 3: ejecución de un programa de acción y comunicación para provocar la comprensión y la aceptación del público.

En forma gráfica, el proceso de relaciones públicas que se ha descrito sería como esto:



La evidencia más reciente de que los profesionales de las relaciones públicas se acercan a un consenso sobre la naturaleza de la actividad, se demostró a mediados de 1978 en la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas. En agosto de 1978 se reunieron en la ciudad de México los representantes de varios grupos y sociedades de relaciones públicas del mundo occidental (con inclusión de un representante de la Sociedad de Relaciones Públicas de los Estados Unidos), y adoptaron lo que denominaron "la Declaración de México". Esta declaración es en realidad una definición de relaciones públicas:

La Declaración de México

"La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organiza-

ciones, y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la *organización y del público*".

Así al considerar todas las definiciones anteriores, puede verse que en ellas existe un enfoque implícito de las relaciones públicas como un proceso continuo. La función se desempeña al evaluar las actitudes del público y al comunicar la opinión del mismo a los líderes o a la administración de las organizaciones. Las políticas y los procedimientos se comparan con estas actitudes y opiniones del público, y cuando sea necesario tal vez deban cambiarse o modificarse estas políticas y procedimientos si no concuerdan con el interés público. Entonces, los responsables de la función de relaciones públicas ponen en práctica un programa planificado, que incluye la comunicación de acciones y políticas del público de una organización para dar origen a la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación.

Frank W. Wylie, ejecutivo de relaciones públicas de la corporación Chrysler y expresidente de la Sociedad de Relaciones Públicas de los Estados Unidos, ha hecho una gráfica del proceso de relaciones públicas a fin de mostrar los elementos individuales y la naturaleza del proceso en acción (ver figura 1.1). El proceso comienza desde la izquierda con "insumos" de varios tipos de público, los medios de comunicación, datos de tendencia, investigación, etc. Estos insumos son analizados y evaluados conforme llegan a la administración. Después de discutir y considerar las alternativas, se desarrolla un programa de acción y se alimenta como "consumos", en la forma de artículos, conferencias, desplegados de prensa, etc. Este proceso continuo se repite con más "insumos".

UN RESUMEN

Aunque las definiciones antes citadas puedan diferir en su énfasis sobre ciertos elementos, todas ellas tienen mucho en común. Según estas definiciones, las relaciones públicas abarcan los siguientes elementos:

1. Un esfuerzo planificado o función administrativa.
2. La relación entre una organización y sus públicos.
3. Evaluación de las actitudes y opiniones del público.
4. Las políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto se relacionan con esos públicos de la organización.
5. Pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.
6. Ejecución de un programa de acción, de comunicación o ambos.
7. Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y acepta-

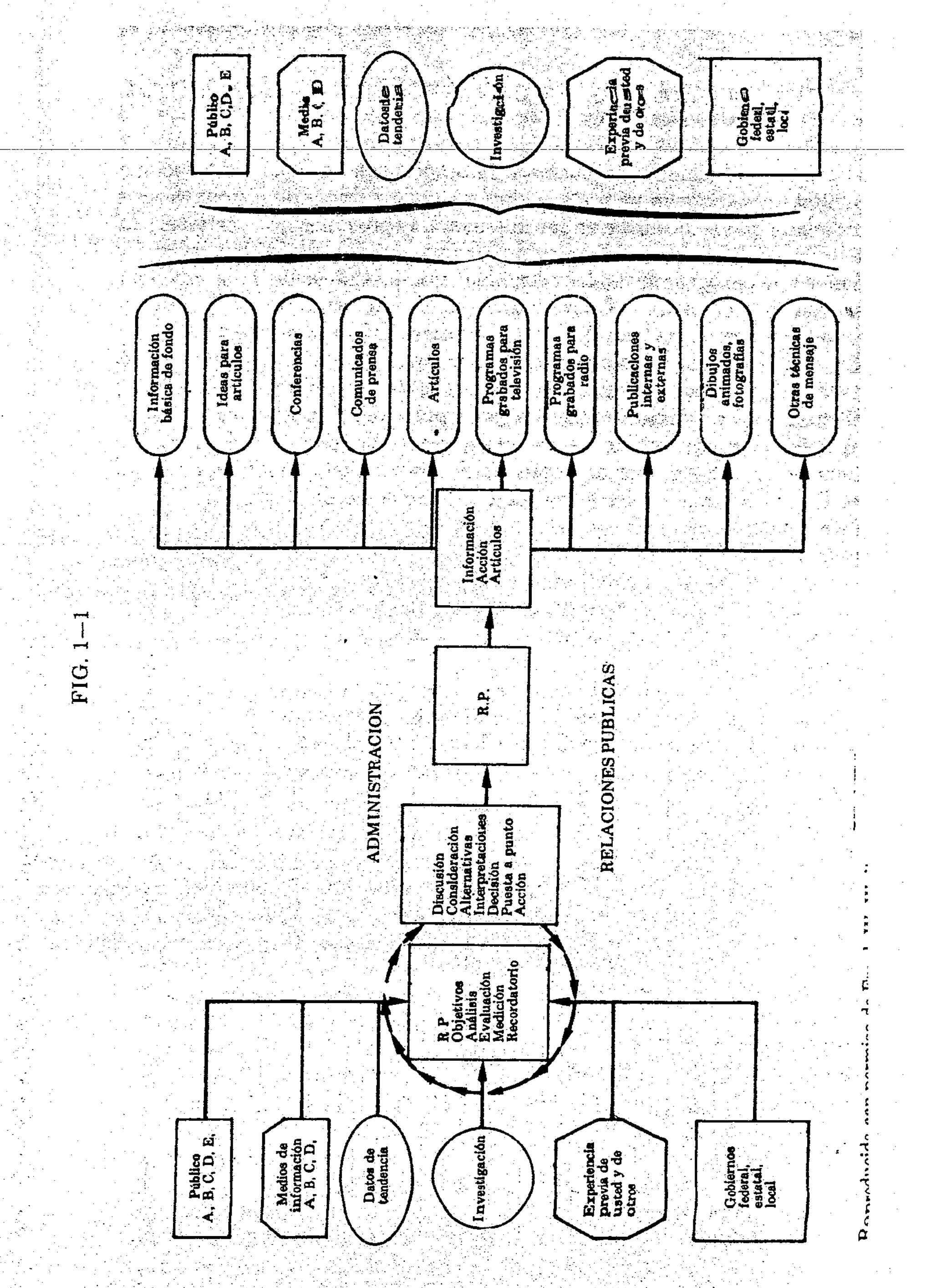


FIG. 1—1

ción como el principal resultado final que se busca con las actividades de relaciones públicas.

Estas definiciones implican el entendimiento de que las relaciones públicas constituyen un *proceso* dinámico y continuo, pero raras veces el ordenado que se describe en las mismas. Las personas que sostienen que las relaciones públicas son un arte y no una ciencia, señalan que las actividades y los programas de las relaciones públicas no se llevan a cabo en la situación controlada del laboratorio, sino que ocurren en situaciones de la vida real entre variables que cambian constantemente.

Un ejemplo sencillo demostrará porqué la dinámica de una situación hace difícil o imposible provocar una relación de laboratorio de causa y efecto en la programación de relaciones públicas. El profesional A diseña un mensaje cuidadosamente preparado cuya intención es la de calmar los temores del público por una carestía de los productos de la organización A. El profesional remite el mensaje a los medios de comunicación en la forma de un desplegado de prensa. El día en que ha de aparecer el desplegado ocurre un terremoto, hay cientos de muertos, y millones de dólares en pérdidas. La noticia del terremoto ocupa la primera página del periódico, y el desplegado se pierde en las últimas páginas. Los desastres naturales no sólo sepultan personas y propiedades, sino también a todas las demás noticias.

Hay muchos ejemplos que prueban el punto de que los planes mejor diseñados (de relaciones públicas) fracasan, como lo hizo notar hace más de 200 años el poeta escocés Robert Burns con la frase "the best laid schemes o 'mice an' mes gang aft a-gley". Dentro de cualquier organización los conflictos internos a menudo pueden hacer a un lado los proyectos positivos de relaciones públicas. Aunque muy pocos miembros del personal no legal y no financiero se atreverían a atacar los méritos de los consejos y las propuestas de los departamentos legales y financieros, muchísimos miembros del personal desconectado de las relaciones públicas no titubean en refutar los consejos y las propuestas emitidas por los departamentos de relaciones públicas. Hay numerosas variables fuera del campo de visión de los profesionales de las relaciones públicas que intervienen para arruinar o dificultar los programas de concepción sólida, pero cuya ejecución fracasa por razones fuera del control de los profesionales. La competencia por la atención pública es muy fuerte, y los mensajes dirigidos al público a menudo son desviados por senderos inesperados. Sólo los profesionales más talentosos son capaces de comunicar su historia de una forma que provoque el entendimiento, la buena voluntad, y la aceptación del público. La consecución de las metas deseadas de relaciones públicas requiere de una comprensión clara de las partes fundamentables que integran al proceso y a la función de las relaciones públicas. Esta comprensión puede lograrse de dos maneras: al reconocer la diferencia entre las relaciones públicas y los términos que a veces son asociados erróneamente con ellas, y al formular preguntas sobre algunos de los elementos esenciales del proceso de las relaciones públicas que con demasiada frecuencia se dan por hecho. En las secciones siguientes se verán estas dos áreas.

TERMINOS QUE SE CONFUNDEN CON LAS RELACIONES PUBLICAS

Como se trata de un concepto relativamente nuevo, en comparación con algunas funciones que han existido por más tiempo, a las relaciones públicas se les confunde muy a menudo con *propaganda; ventas, comercialización* y *promoción de producto; prensa* y *publicidad*. Las relaciones públicas, como se ha dicho antes en este capítulo, abarcan a veces cada una de esas áreas de actividad, pero son más que las partes individuales.

La *propaganda* se ocupa principalmente de la venta de productos, servicios o ambos, e implica el uso de espacio o tiempo pagados en los medios de comunicación. La propaganda puede utilizarse en la fase de comunicaciones del proceso de relaciones públicas, no para vender el producto de una organización, sino para crear la comprensión de esa empresa como una entidad. A esto se le suele denominar propaganda de "servicio público" o "institucional", y puede llevarse a cabo junto con la propaganda del producto o por sí sola. La propaganda, cuando se usa para propósitos de relaciones públicas, intenta "vender" (aplicando el término en su forma más directa) a una organización, comunicar aspectos específicos de las actividades de una empresa, o emitir, por escrito, mensajes especiales que intenten generar la comprensión clara en el público.

Las *ventas*, el *mercadeo*, y la *promoción del producto* se ocupan directamente de la distribución de venta de bienes, servicios o ambos. En muchos casos, como los administradores no entienden muy bien la función, se espera que las actividades y los programas de relaciones públicas tengan un efecto *directo* sobre la venta de bienes, servicios o ambos. Por supuesto, esta expectativa no concuerda con el resultado final que se busca con las relaciones públicas: buena voluntad, entendimiento y aceptación. Además, el concepto de que la actividad de relaciones públicas debería y puede tener un resultado directo sobre las ventas (por supuesto, incrementar las ventas) no es débil, sino peligroso para que lo proponga el profesional de relaciones públicas. Por ejemplo, ¿cabría esperar que los automovilistas se apartaran de su camino para comprar gasolina X, debido a que la compañía gasolinera X ha tomado medidas para reducir la contaminación? ¿Sería de esperarse que las mujeres compraran más desodorantes Y, porque la compañía que los fabrica ha hecho un esfuerzo especial para contratar un mayor número de mujeres en posiciones administrativas? ¿Cómo puede probarse que una cantidad especificada de

dólares de presupuesto asignado a combatir la contaminación o a emplear, mujeres, han dado lugar a un incremento específico en las ventas?

Sin embargo, esto no quiere decir que las relaciones públicas no tengan nada que ver con las ventas, la comercialización y la promoción del producto. Por el contrario, el uso inteligente de las relaciones públicas puede ser de gran ayuda en las tres áreas, pero la mayoría de las veces de *una manera indirecta*. Como una función de asesoría diseñada para ayudar a los departamentos y actividades de línea, las relaciones públicas pueden y de hecho contribuyen a las ventas, la comercialización y la promoción del producto. En algunas organizaciones, gran parte de las actividades de relaciones públicas se dedica a la promoción del producto, pero la meta esencial en la mayoría de las empresas suele ser el desarrollo de la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación. Ocurriría un aumento en las ventas de bienes, de servicios o de ambos, pero de manera indirecta.

La distinción entre mercadeo y relaciones públicas ha resultado difícil de hacer, ya que las dos funciones se superponen cada vez más en numerosas organizaciones. Los profesores Philip Kotler y William Mindak observan que esas dos son las funciones principales externas de la compañía, y ambas comparten un terreno común en lo que respecta a la publicidad del producto y a las relaciones con el consumidor. Sin embargo, al mismo tiempo, operan en diferentes niveles y desde distintas perspectivas y percepciones. Kotler y Mindak observan que la opinión tradicional es que "el mercado existe para detectar, servir y satisfacer las necesidades del consumidor por una utilidad. Las relaciones públicas existen para producir la buena voluntad en los diversos públicos de la compañía con el propósito de que éstos no interfieran en la capacidad de la compañía para obtener dividendos". Aunque no se recomienda el uso del verbo *interferir*, la distinción entre ambas funciones puede ser bastante clara. "Ningún modelo será apropiado para todas las empresas", declaran Kotler y Mindak. "Las presiones ambientales a las que se enfrenta la empresa individual, así como su propia historia, determinarán si deberá fortalecerse su función de mercadeo o su función de relaciones públicas, o incluso si debe iniciarse un nuevo patrón para satisfacer y enfrentarse a las oportunidades y amenazas externas".

La *agencia de prensa* y la *publicidad* son términos que a menudo se consideran sinónimos, pero hay diferencias entre ambos. La agencia de prensa se interesa principalmente por captar la atención mediante trucos y sucesos imaginativos (y a menudo bastante extravagantes) que inducen a los medios de comunicación a ocuparse de ellos. A los agentes de prensa se les ha asociado principalmente con el mundo de los espectáculos y el campo del entretenimiento, ya sea como representantes de organizaciones relacionadas con el campo, o de individuos que buscan mantener sus estatus de celebridad en primer plano. La filosofía del cliente del agente de prensa tal vez pueda ejemplificarse mejor por lo que expresó uno de

ellos: "No me importa lo que digan de mí, siempre y cuando escriban bien mi nombre".

La publicidad, a la que se le podría considerar muy bien como el vástago más legítimo de la agencia de prensa, consiste en proporcionar información, noticias y artículos sobre una organización o persona. La publicidad puede estar vinculada con sucesos notables, pero de una manera por lo general menos extravagante que los desplegados de los agentes de prensa. Mientras que los agentes de prensa suelen trabajar como individuos, los publicistas operan más a menudo dentro de la estructura de los departamentos de relaciones públicas y las empresas de asesoramiento. A la publicidad se le utiliza como uno de los instrumentos en la programación y la actividad de relaciones públicas, pero no es extraño encontrar programas completos construidos sobre la publicidad. Por esta última razón (es decir, debido a que algunos programas de relaciones públicas se componen principalmente de publicidad), el público confunde a menudo la parte con el todo y piensa que la publicidad corresponde a las relaciones públicas. Sin embargo, con toda la importancia que pueda tener la publicidad en la estructura de algunos programas de relaciones públicas, se le deberá considerar como un instrumento efectivo de relaciones públicas, pero sólo un instrumento.

FORMULACION DE PREGUNTAS

Este capítulo, que sienta las bases para el estudio de las relaciones públicas, ha incluido definiciones que establecen varias realidades de las relaciones públicas. Los profesionales de más éxito han logrado su objetivo no sólo por sus habilidades de dirección sino también porque saben juzgar a la gente, saben cómo operar dentro de las organizaciones, y formulan las preguntas adecuadas sobre las situaciones. A no ser que uno formule las preguntas correctas, tendrá grandes dificultades para encontrar las respuestas adecuadas. El plantear preguntas sobre las realidades de las relaciones públicas y el discutir las posibles respuestas, puede conducir a discernimientos que durarán toda la vida para aquellas personas que esperan hacer carrera en este campo.

EL CONCEPTO DE FUNCION DE ADMINISTRACION

Como ya se ha visto, un hecho fundamental de las relaciones públicas estipula que éstas son una función de administración, ¿pero qué significa esto exactamente? ¿Acaso quiere decir que la alta administración, es decir los directivos de organizaciones lucrativas o no lucrativas, es responsable de desempeñar la función de relaciones públicas? ¿O significa que el director del departamento de relaciones públicas deberá estar en un nivel

de administración superior? Si es lo primero, ¿entonces por qué tener personal de relaciones públicas? Si es lo segundo, ¿en qué se basan los profesionales de relaciones públicas para fundamentar su exigencia de estar en un nivel de alta administración?

Esta última pregunta requiere de una respuesta sólida, ya que en cualquier organización grande (y los departamentos y el personal de relaciones públicas por lo general sólo se encuentran en organizaciones bastante grandes) hay otras áreas funcionales que también exigen ocupar un nivel de administración superior. Los miembros de los departamentos de mercadeo, legal, financiero y otras funciones de asesoría plantean esta pregunta: ¿Por qué las personas de relaciones públicas creen que deben operar en un nivel de alta administración para desempeñar sus responsabilidades y deberes? Si el profesional de relaciones públicas no puede dar la respuesta, hay probabilidad de que no llegue a operar en un nivel de alta administración. No se encuentra en ese nivel tan sólo porque afirme que debe estar allí, sino porque es capaz de dar razones convincentes para encontrarse en una posición de alta administración.

Al considerar el papel de las relaciones públicas dentro de las organizaciones, son de suma importancia los parámetros de su autoridad y responsabilidad. No importa dónde encajan las relaciones públicas dentro de una organización, ya que por lo general son una función de *asesoría* más que de *línea*. ¿Pero qué quiere decir esto?

Dicho en pocas palabras, los teóricos de la administración estipulan que el personal de línea son aquellas personas que se interesan por los objetivos fundamentales de una compañía. A las personas de asesoría se les ha descrito como aquellos expertos en técnicas que ayudan al personal de línea a desempeñar un mejor trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. Una autoridad en la materia concibe la dicotomía entre línea y asesoría en términos de "actividades". Ese autor estipula que la estructura de cualquier organización contiene actividades "centrales" (de "línea") y "de apoyo" (de "asesoría"). A las actividades centrales en una empresa manufacturera se les describe como aquéllas que se refieren a la ingeniería, la producción y la venta de un producto, mientras que las actividades de apoyo incluyen el personal, contabilidad, control de calidad, y relaciones públicas. Las posiciones de asesoría en una empresa manufacturera no intervienen directamente ni en la producción ni en la venta de los productos o servicios de la organización. Esas posiciones no tienen autoridad de dirección, sino que por lo común son clasificadas como de naturaleza de asesoría, servicio o administrativa.

Aunque un ejecutivo de asesoría (como un vicepresidente de relaciones públicas) no tiene autoridad sobre las actividades regulares de línea, sí tiene autoridad de línea sobre sus propios subordinados. Así, en un departamento grande de relaciones públicas, ese vicepresidente tendría autoridad directa de línea sobre todas las personas de su departamento.

Para recalcar el punto, como personal de asesoría los profesionales de relaciones públicas no tienen autoridad directa sobre las personas de línea, pero se espera que ayuden a éstas a desempeñar la labor y los propósitos fundamentales de la organización. Esta asistencia es aplicable en especial a aquellas áreas de autoridad de línea que tienen conexión con la relación que mantiene una empresa con varios públicos, y obviamente esto puede cubrir un campo muy extenso. También da lugar a algunas preguntas y problemas interesantes.

Por ejemplo, tómese esta declaración simple: las relaciones públicas son una función de asesoría y como tales ayudan al personal de línea a desempeñar el trabajo y los propósitos de una organización. ¿Quién toma la iniciativa para implicar a las relaciones públicas con las actividades de línea conectada con la relación que mantiene una empresa con sus públicos? ¿El departamento de relaciones públicas espera que el personal de línea acuda a él? ¿Qué sucede si un problema se desarrolla pero no se le plantea al departamento de relaciones públicas sino hasta que ya es demasiado tarde para hacer algo, a excepción de ordenar las cosas lo mejor que se pueda? ¿Y qué sucede si el departamento de relaciones públicas ve el problema en desarrollo pero se rechaza su ayuda y asistencia? Si el departamento de relaciones públicas no tiene autoridad sobre los departamentos de línea (y por lo común *no* la tiene), ¿entonces cómo podrán utilizarse con efectividad los consejos y las habilidades de las relaciones públicas si los departamentos de línea no los quieren usar? Como decía el monarca en *The King and I*, "esto es un enredo", pero es un enredo que ha de resolverse para que las relaciones públicas desempeñen su función con efectividad.

POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES

El programa modelo de relaciones públicas postula que después de evaluar las actitudes y las opiniones del público, el profesional de las relaciones públicas las compara entonces con las políticas, procedimientos y acciones organizacionales. Si esas actitudes y opiniones del público son negativas u hostiles en relación con las políticas, procedimientos y acciones de la organización, se presentarán cuatro alternativas:

Alternativa 1:

Las relaciones públicas pueden utilizar sus habilidades y recursos en un intento para cambiar o modificar las actividades y las opiniones del público.

Alternativa 2:

Las relaciones públicas pueden informar a las autoridades de línea y a la administración superior sobre las actitudes y opiniones negativas u hostiles del público, y utilizar después sus habilidades y recursos en un intento para cambiar o modificar dichas actitudes y opiniones del público.

Alternativa 3:

Las relaciones públicas pueden informar a las autoridades de línea y a la administración superior sobre las actitudes y opiniones negativas u hostiles del público; sugerir cambios o modificaciones de políticas, procedimientos y acciones a fin de ajustarse a las expectativas del público; y utilizar después sus habilidades y recursos para comunicarle al público estos cambios o modificaciones.

Alternativa 4:

Las relaciones públicas pueden informar a las autoridades de línea y a la administración superior sobre las actitudes y opiniones negativas u hostiles del público; desempeñar un papel activo en el intento de cambiar o modificar las políticas, los procedimientos y las acciones a fin de ajustarse a las expectativas del público; y utilizar después sus habilidades y recursos para comunicarle al público estos cambios o modificaciones.

La *alternativa 1* se basa en el concepto de las relaciones públicas como una actividad de comunicación cuyo propósito fundamental es el de comunicarse con los públicos de una organización. Presupone que las palabras y las acciones no son necesariamente compatibles, y que las actitudes y opiniones negativas pueden cambiarse mediante el uso talentoso de técnicas de relaciones públicas sin la necesidad de un cambio correspondiente en política, procedimientos y acciones. De hecho, existen innumerables estudios del caso de campañas de relaciones públicas basadas en programas de comunicaciones que estaban alejados de las prácticas organizacionales reales o que tenían una relación mínima con las prácticas reales. Sin embargo, el registro de tales campañas que *cambiaron* en verdad las actitudes y opiniones de negativas a positivas es irregular.

Las preguntas relacionadas con la alternativa 1 surgen con facilidad. ¿Las palabras son más importantes que los hechos? y ¿Tienen la misma importancia? ¿El público compra palabras separadas de los hechos? ¿No es el propósito fundamental de la actividad de relaciones públicas buscar la comunicación con el público de una empresa, y acaso pedimos demasiado de las relaciones públicas cuando le exigimos que haga algo más que comunicar? Si existe un registro de "innumerables estudios del caso de campañas de relaciones públicas basadas en programas de comunicación alejados de las prácticas organizacionales reales", ¿entonces por qué no citar algunos casos? Deberán encontrarse numerosos ejemplos en la literatura de este campo y en los medios de comunicación de masas actuales, y sería un ejercicio conveniente para el lector citar y discutir algunos.

La *alternativa 2* se basa en la premisa de que las relaciones públicas sirven como una agencia de recopilación de datos y de comunicación en lo que respecta a las actitudes y opiniones del público. Presupone que el papel fundamental de las relaciones públicas consiste en la recopilación de datos y en la comunicación, pero que no habrá de implicarse con las políticas básicas, procedimientos y acciones. La alternativa no intenta degradar la importancia de las relaciones públicas, ya que reconoce que la evaluación de las actitudes y opiniones del público y la comunicación subsecuente con el mismo son tareas importantes que pueden desempeñar mejor las relaciones públicas. La alternativa afirma que, al desempeñar estas tareas de recopilación de datos y de comunicación, las relaciones públicas han justificado su valor y su existencia.

¿Cuánta validez tiene la declaración anterior? ¿Tiene ventajas el profesional al estar satisfecho con su papel de recopilación de datos y de comunicación y al no intervenir en las políticas, procedimientos y acciones? ¿Qué sucede con las desventajas?

En un comienzo las *alternativas 3 y 4* parecen similares, pero hay una diferencia significativa entre ambas. Las dos señalan que las relaciones públicas tienen la responsabilidad de informarle a las autoridades de línea y a la administración acerca de las actividades y opiniones negativas u hostiles del público, y a comunicar los cambios o modificaciones subsecuentes en políticas, procedimientos y acciones. La alternativa 3 propone que las relaciones públicas tienen la responsabilidad de *sugerir* cambios o modificaciones de políticas, procedimientos y acciones. La alternativa 4 propone que las relaciones públicas deberán desempeñar un *papel activo* para buscar tales cambios, modificaciones o ambos.

Por lo tanto, ambas alternativas conciben a las relaciones públicas en el sentido de que desempeñan un papel más activo que en las primeras dos alternativas. El fundamento filosófico de las alternativas 3 y 4 es que la palabra y la acción son inseparables. Las alternativas estipulan que decir una cosa y hacer otra equivale a fomentar dudas en el público acerca de la credibilidad de la organización implicada. En consecuencia, a fin de ser creíbles, y por lo tanto efectivas, las relaciones públicas deben implicarse de alguna forma con las políticas, procedimientos y acciones de una empresa. El grado de intervención da lugar a la diferencia en enfoque entre las alternativas 3 y 4.

La elección entre las dos alternativas parece reducirse a un problema de autorización, áreas de responsabilidad y competencia. Por ejemplo, ¿las relaciones públicas tienen la autoridad para buscar, o tan sólo sugerir, cambios o modificaciones en las políticas, procedimientos y acciones? ¿Quién es responsable de las políticas específicas? ¿En esta área las per-

sonas de relaciones públicas son competentes? Por último, ¿qué sucede con la jurisdicción y la tendencia natural de cada quien a defender su propio terreno?

No hay respuestas "correctas" o "equivocadas" a las preguntas que plantean las cuatro alternativas, y podría haber una quinta y una sexta alternativa. El estudiante que puede pensar en más alternativas está muy bien encaminado para entender por qué las relaciones públicas tienen muy pocas verdades eternas.

EL RENDIMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE Y EL INTERES PUBLICO

En el tercer capítulo se examinará a fondo la responsabilidad social y el interés público, pero en este punto es importante referirse a estas consideraciones vitales a grandes rasgos. Hay muy pocos casos donde las organizaciones han admitido *abiertamente* o han hecho parte de su política el ser socialmente irresponsables o el operar en forma contraria al interés público. Sin embargo, hay numerosos ejemplos de organizaciones que adoptan y siguen prácticas sin responsabilidad social, que no son aceptables para el público, y que no son en beneficio de éste. Estos casos le plantean un dilema al profesional de las relaciones públicas, ya que dan lugar a graves problemas éticos y morales.

El estudiante que desee hacer carrera en las relaciones públicas deberá comprender primero que tales problemas no son privativos de este campo. Los contadores, abogados, interventores, ingenieros, vendedores, ejecutivos de publicidad y mercadeo, y gerentes de producción también se enfrentan a esos problemas y dilemas.

Segundo, estos problemas no son cosa frecuente (si lo fueran, se tendría que sacar la conclusión de que toda la sociedad está podrida).

En tercer lugar, y tal vez de más importancia en conexión con la práctica de las relaciones públicas, cuando surgen problemas que impliquen irresponsabilidad social y falta de interés público, éstos tienen una pertinencia especial para la práctica de las relaciones públicas por dos razones. Como ya se dijo antes, los profesionales de las relaciones públicas recalcan la importancia de la actividad como una función administrativa, y la responsabilidad final por las acciones, políticas y procedimientos le compete a la administración y al profesional de relaciones públicas que aspira a asesorarla. Por lo tanto, aquellas personas que cargan con la responsabilidad final también deben desempeñar la tarea de resolver los problemas que se han descrito. La segunda razón es que los profesionales tienen la responsabilidad de relaciones que son públicas, privadas, y por esto son responsables de la forma como las acciones, políticas y procedimientos se le comunicarán o no a varios públicos.

En diversos momentos de sus carreras, los profesionales de las relaciones públicas deben enfrentarse a la resolución de acciones organizacionales que pueden ser socialmente irresponsables y ajenas al interés público. En tales casos, ¿los profesionales sirven como la "conciencia" de sus organizaciones y dan la batalla interna necesaria para modificar o retener esas acciones? ¿Tan sólo señalan las posibles o probables consecuencias a corto y a largo plazo de tales acciones? ¿Se consideran a sí mismos más que nada como "defensores" organizacionales cuya responsabilidad central y tal vez única es con las organizaciones a las que sirven? ¿Forman sus juicios acerca de sus papeles en términos de la magnitud y el alcance del tema o el problema particular al que se enfrentan? ¿Hay una línea imaginaria que el profesional no traspasará cuando trate con temas y acciones que se refieran a la responsabilidad social, al rendimiento y al interés público? Si la respuesta es afirmativa, ¿dónde trazará uno esta línea y en dónde estará dispuesto y será capaz de manejar las consecuencias de no cruzarla?

Aunque muchos profesionales de las relaciones públicas tal vez nunca tengan que tratar con los temas y situaciones que se han descrito, el estudiante deberá ser consciente de ellos y sensible a su alcance y resolución. Por esta razón se les tratará más a fondo en otro capítulo.

RESULTADOS FINALES

Como se ha dicho antes en este capítulo, la mayoría de las definiciones de las relaciones públicas recalcan que los resultados finales que se buscan con esta actividad son la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación. Se trata de objetivos loables y sólidos, ¿pero son suficientes? ¿Le proporcionan al profesional el apoyo administrativo necesario para darle a la función el talento, la magnitud y el presupuesto indispensables para desempeñar las tareas de relaciones públicas?

Muchos profesionales ponen en duda la conveniencia de estipular los resultados finales de las relaciones públicas en términos tan generales como la consecución de la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación. Señalan que otras funciones de la administración se estipulan de modo más específico, y también observan que esa declaración tan general de los resultados finales hace que la medición de los logros sea casi imposible. Formulan preguntas como estas: ¿cómo se mide la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación? Si los resultados finales no se pueden medir con facilidad, ¿entonces por qué la administración deberá proporcionarle a esta función los recursos necesarios?

Por otra parte, otros profesionales afirman que las relaciones públicas no tratan con actividades mensurables que puedan medirse tan fácilmente como las actividades de otras funciones organizacionales. Recalcan que otras funciones organizacionales son capaces de controlar el ambiente en

el que operan (por ejemplo, el personal de producción tiene control sobre las materias primas y el proceso de fabricación), pero las relaciones públicas a menudo tienen poco o ningún control sobre los medios de comunicación de masas que han de transmitir los mensajes de relaciones públicas. Además, afirman que el operar bajo la premisa de tal control y el prometer resultados finales específicos a través de elementos concretos de los medios de comunicación, sería contrario a la ética, contraproductivo, y sin lugar a dudas le crearía una mala reputación a la práctica.

La respuesta para estas dos corrientes parece existir en algún punto intermedio de los dos conjuntos de percepciones sobre los objetivos. La consecución de la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación es sin lugar a dudas un resultado final loable que habrá de buscarse con las relaciones públicas. La obtención de tales resultados puede conducir a mayores metas para una organización, a más estudiantes para una universidad, a más fondos para una agencia social o un hospital; sin embargo, estos logros se alcanzarán de manera indirecta, y con mucha frecuencia se esperarán y buscarán logros más directos de la actividad de relaciones públicas. El alcanzar los resultados finales buscados no es un ejercicio académico simple, sino uno que debe manejarse con cuidado a fin de justificar el apoyo necesario para desempeñar la función.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. Cite lo que usted considere como los puntos claves que habrán de cubrirse en una definición de las relaciones públicas, explique por qué incluiría en una definición sólida los puntos que usted considere cruciales.
2. Explique la diferencia esencial entre las relaciones públicas y cada una de las actividades siguientes: propaganda, ventas, comercialización y promoción de productos, agencia de prensa y publicidad.
3. ¿Qué significa la declaración de que las relaciones públicas son una función administrativa?
4. ¿En qué se basan los profesionales de relaciones públicas para apoyar su demanda de ocupar un nivel de alta administración?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una función de línea y una de asesoría?
6. ¿Qué tipo de problemas tienen los profesionales de relaciones públicas con los ejecutivos de línea para desempeñar su función de asesoría?
7. ¿Qué alternativas tienen los profesionales de relaciones públicas al tratar con situaciones donde las actitudes y opiniones del público son negativas u hostiles para las políticas, procedimientos y acciones de la organización? ¿Cuál de estas alternativas considera usted apropiada para el profesional de las relaciones públicas?

8. ¿Qué tipos de problemas éticos y morales se les presentan a los profesionales cuando sus organizaciones adoptan y siguen prácticas que no son responsables socialmente, que no son aceptables para el público, y que son ajenas al interés del mismo?
9. ¿Por qué muchos profesionales ponen en duda la conveniencia de estipular los resultados finales de las relaciones públicas en términos tan generales como la consecución de la buena voluntad, el entendimiento y la aceptación?
10. ¿Por qué otros profesionales ponen en duda la conveniencia de estipular los resultados finales de relaciones públicas en términos más específicos?
11. ¿Dé su opinión sobre la forma como deberían estipularse los resultados finales de las relaciones públicas?

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. LAS RELACIONES PUBLICAS VISTAS POR SUS COMPAÑEROS: UNA MINIENCUESTA

Aunque a los estudiantes universitarios no se les considera representativos de la población general, estos suelen ser francos y honestos en sus puntos de vista y opiniones de la sociedad en la que viven. Este proyecto intenta determinar el tipo de conocimientos y opiniones que sus colegas en otras disciplinas tienen sobre las relaciones públicas.

La clase se dividirá en grupos de cuatro o cinco miembros. Cada miembro del grupo deberá entrevistar a cinco estudiantes que se especializan en disciplinas distintas a las relaciones públicas, con el propósito de *evaluar el concepto que tienen de las relaciones públicas y su opinión sobre la práctica de las mismas.* Se debe tratar de obtener respuestas profundas, más que contestaciones de una oración.

Los miembros del grupo deberán escribir a máquina sus resultados y traer suficientes copias a la siguiente sesión de clase. Intercámbiense resultados con otros miembros del grupo. No se utilicen los nombres de los interrogados, pero indíquese el sexo, la clase y la especialización de cada uno. Para la siguiente sesión de clase cada miembro deberá llevar un informe escrito a máquina, *en el cual se hará un resumen de los resultados de su grupo completo y se darán además conclusiones personales sobre*

los resultados y la reacción a los mismos. (Inclúyanse los datos en bruto de la entrevista como un apéndice de su informe individual).

Al redactar su informe, trate los puntos siguientes:

1. ¿Cuál parece ser la visión general de las relaciones públicas según las respuestas?
2. ¿Qué temas o conexiones fundamentales parecen surgir en la mayoría de las respuestas?
3. ¿Por qué cree usted que sus colegas en otras disciplinas perciben las relaciones públicas como lo hacen?
4. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con las opiniones expresadas en la mayoría de las respuestas? ¿Por qué?
5. ¿Qué conclusiones puede usted sacar de esta miniencuesta?

LECTURAS RECOMENDADAS

William Agee, "The Role of Public Relations", *Public Relations Journal*, septiembre, 1978.

Scott Cutlip y Allen Center, *Effective Public Relations,* 5a. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

Rex F. Harlow, "Public Relations Definitions Through the Years", *Public Relations Review,* primavera 1977.

Philip Kotler y William Mindak, "Marketing and Public Relations", *Journal Of Marketing*, octubre 1978.

Philip Lesly, ed., *Lesly's Public Relations Handbook,* segunda ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

John Marston, *Modern Public Relations.* Nueva York: McGraw-Hill, 1979.

H. Frazier Moore y Bertrand Canfield, *Public Relations Principles, Cases, and Problems*, 7ma. ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1977

Doug Newsom y Alan Scott, *This Is PR: The Realities of Public Relations.* Belmont, Calif.: Wadsworth, 1976.

Lawrence W. Nolte, *Fundamentals of Public Relations,* segunda ed. Nueva York: Pergamon Press, 1979.

Robert D. Ross, *The Management of Public Relations.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1977.

Raymond Simon, ed., *Perspectives in Public Relations.* Norman, Okla.: University of Oklahoma Press, 1966.

Charles S. Steinberg, *The Creation of Consent: Public Relations in Practice.* Nueva York: Hastings House, 1975.

Howard Stephenson, ed., *Handbook of Public Relations,* segunda ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1971.

Capítulo 2

Tendencias Sociales y Relaciones Públicas

Los periodistas astutos saben que el *porqué* de una historia es más importante que el *quién,* el *qué,* el *cuándo,* el *dónde* y el *cómo*. Desafortunadamente, el averiguar ese evasivo *porqué* es una tarea tan difícil y tan tardada que muchos de ellos ni siquiera la intentan.

Sin embargo, hay razones válidas para que el estudiante de relaciones públicas explore el porqué de su campo elegido. Primero, la perspectiva histórica sirve como una brújula: el saber dónde ha estado él mismo, le ayudará a decir dónde está y hacia dónde se dirige. Segundo, las perspectivas sociológicas y política vienen a ser como un mapa: el entender los vientos y las corrientes sociales permiten navegar por aguas peligrosas. Tercero, el colocar a las relaciones públicas en la perspectiva adecuada le ayudará al lector a tratar con la incomprensión y la desconfianza generales en relación con el fenómeno del siglo veinte conocido como las relaciones públicas.

¿Existen esa incomprensión y esa desconfianza? Considérense por el momento algunos comentarios demasiado frecuentes y típicos acerca de las relaciones públicas:

Comentarios y declaraciones	Fuente
Ejemplo A: "La ciencia trata con la verdad última; las relaciones públicas tratan con falsedades. Las relaciones públicas son tan sólo una porción de carne servida como un platillo de moda."	Observación realizada por un especialista en ciencias a un especialista en relaciones públicas en una Universidad.

Comentarios y declaraciones	Fuente
Ejemplo B: "Prometo que si soy elegido no me voy a gastar el dinero de los contribuyentes en agentes de publicidad que inventen mentiras y propaganda."	Observaciones que hizo un candidato el congreso durante su campaña.
Ejemplo C: "Ningún periódico que se respete a sí mismo usaría el material que manda la gente de relaciones públicas. No confiamos en estas personas porque no están interesadas en ayudarnos a conseguir la verdad."	Editor en jefe de un gran periódico que pertenece a un grupo cuyas acciones se cotizan en el mercado de valores de Nueva York.

Al enfrentarse a esta lluvia de críticas, el estudiante de relaciones públicas se ve muy presionado para su refutación. Una forma de responder consiste en llevar y sostener un espejo frente de las críticas y sugerirle a ésta que considere este aspecto de la reflexión:

Ejemplo A:

La ciencia puede tratar con la verdad definitiva, pero en la sociedad de hoy en día hasta la comunidad científica depende de tácticas y habilidades de relaciones públicas para comunicar sus descubrimientos. Además, es probable que los especialistas en ciencias y en relaciones públicas hayan acudido a la Multi University gracias a los esfuerzos del departamento de relaciones públicas de esta última.

Ejemplo B:

Casi no hay ninguna campaña política hoy en día que no utilice las tácticas y talentos de las relaciones públicas. Prácticamente cualquier miembro del congreso, una vez elegido, tiene por lo menos un miembro de asesoría encargado de las labores de relaciones públicas.

Ejemplo C:

Todos los periódicos de los Estados Unidos (buenos o no) utilizan materiales que provienen de fuentes de relaciones públicas. Si el lector quiere

discutir este punto, examine cualquier artículo de su periódico y trate de determinar que artículos se derivaron de alguna manera de las relaciones públicas. Tal vez el editor jefe no lo sabe, pero su propio periódico tiene en nómina a una persona encargada de las relaciones públicas o de la promoción.

Obligar al crítico de las relaciones públicas a que contemple su propia imagen en el espejo es una forma de demostrar que él también utiliza las relaciones públicas. Sin embargo, es mucho más importante *reconocer el papel inevitable de las relaciones públicas en las sociedad estadounidense.* Dan J. Forrestal, un profesional con experiencia señala lo siguiente: "las relaciones públicas, en su concepto y nomenclatura actual, se inventaron sencillamente porque una gran variedad de organizaciones no podían prescindir de ellas; reconocieron que el entendimiento y la aceptación entre sus principales elementos constitutivos eran requisitos esenciales para sobrevivir. Reconocieron el concepto de que el rendimiento y la conducta, junto con la comunicación e interpretación, son iguales a la reputación. Reconocieron la noción de que en algún punto de esta combinación existía la necesidad de especialistas con habilidades específicas..."

El reconocimiento al que se refiere Forrestal exige una observación más profunda de aquellas facetas de la sociedad que han creado la *necesidad* de las relaciones públicas, y que a su vez han dado lugar a problemas particulares para el especialista en relaciones públicas. Estos dos elementos (necesidad y problemas, causa y efecto) integran lo que se podría denominar el clima de las relaciones públicas en la sociedad estadounidense.

Mucho tiempo antes de que el término se pusiera de moda, Cutlip y Center vincularon el término "ecología" con la práctica de las relaciones públicas al responder la pregunta: ¿Por qué relaciones públicas? Biológicamente, la ecología se refiere a la relación mutua entre los organismos y su medio ambiente. La ecología desde el punto de vista de las relaciones públicas se refiere a *aquellos aspectos de la sociedad estadounidense que han provocado la necesidad de y la utilización de las relaciones públicas* en los Estados Unidos de hoy en día, y que *han creado* a su vez *problemas particulares para el profesional.* Sin embargo, antes de analizar estos aspectos sociales comparados con las relaciones públicas, una rápida observación del pasado y del presente bastarán para saber dónde estaban las relaciones públicas anteriormente y en dónde se encuentran ahora.

BREVE ANALISIS DE LA PRACTICA PASADA Y PRESENTE

El profesor Ray E. Heibert ha señalado que la historia definitiva de las relaciones públicas todavía no se ha escrito y puede que nunca se escriba. No obstante, observa que la *Fundation for Public Relations Research and*

Education (fundación para la investigación y educación en relaciones públicas) patrocinó una serie de conferencias dictadas por eminentes historiadores, "con el propósito de explorar los antecedentes históricos de lo que ahora se denomina relaciones públicas". Las seis conferencias aparecieron en un número especial de la *Public Relations Review* en su número de otoño de 1978. Proporcionan un cuadro fascinante acerca del papel que han desempeñado las relaciones públicas en los últimos 200 años y constituyen una lectura recomendada para los estudiantes de esta disciplina. La exposición sobre los antecedentes de las relaciones públicas en este capítulo es breve pero ayudará a entender la aplicación de las relaciones públicas en la historia de los Estados Unidos.

El uso de las técnicas de relaciones públicas en los Estados Unidos se remonta a 1788, un año después de que se firmara la constitución. Como la constitución tenía que ser aceptada por el congreso y ratificada por los estados, fue necesario realizar un esfuerzo masivo de relaciones públicas. Los historiadores están de acuerdo en que los autores de *The Federalist Papers* (en especial Alexander Hamilton y James Madison) elaboraron uno de los mejores documentos de relaciones públicas en la historia. Allen Nevins declara lo siguiente: "el obtener la aceptación nacional de la constitución era básicamente un ejercicio de relaciones públicas, y Hamilton, con su agudo instinto para las relaciones públicas, se preocupó no sólo del producto sino también de la rápida aceptación de las personas instruidas, así comunicó sus puntos de vista a otros". A través de sus ensayos y de la elocuencia de sus técnicas para el debate, en opinión de Nevins, los federalistas llevaron a cabo "la mayor labor en el campo de las relaciones públicas que se ha hecho jamás en los Estados Unidos".

Más de 70 años después de haber adoptado la constitución, el país se dividió en dos cuando la Confederación y la Unión se enfrascaron en una Guerra Civil que el historiador Frank E. Vandiver describe como "una guerra de opiniones, una guerra para ganar la aprobación del pueblo, una guerra verdaderamente pública". Como vocero de la causa de la Confederación, Jefferson Davis se esforzó infatigablemente por presentar la causa del sur como "el valuarte del gobierno constitucional en los Estados Unidos". Con el mismo celo infatigable, Abraham Lincoln defendió a la Unión y recurrió a los discursos, libros de texto y periódicos para ganarse a la opinión pública. Vandiver cataloga a Lincoln como un "maestro de relaciones públicas", y lo considera como uno de "los más efectivos formadores de opinión pública en la historia de los Estados Unidos".

Como lo demuestran los ejemplos anteriores, el principal uso de las relaciones públicas en los siglos XVIII y XIX correspondió a las esferas políticas y gubernamentales. El comercio y la industria, los principales usuarios de las relaciones públicas modernas, intervinieron un poco más tarde en este campo. A comienzos del siglo XX el comercio comenzó a emplear las técnicas de relaciones públicas como respuesta a los ataques

que recibía de personas como Ida Tarbell Upton Sinclair, y otros que denunciaban algunas de las actividades deshonestas de las grandes empresas. Gran parte de las actividades de relaciones públicas que realizó el comercio en el período comprendido entre 1900 y 1914 eran principalmente de naturaleza defensiva. Sin embargo, un líder de los negocios, Theodore N. Vail, presidente de la American Telephone and Telegraph Corporation, se mostró muy adelantado a su tiempo al reconocer que el servicio acertado al público, explicado con claridad, era el camino para el crecimiento y estabilidad de su compañía. Su organización fue una de las primeras en establecer un departamento de relaciones públicas, denominado en ese tiempo departamento de información, y en considerar que el interés público y el interés de la corporación misma estaban unidos inseparablemente.

Ivy Ledbetter Lee se desempeñaba como un "publicista" en esa época, y a menudo se le ha considerado como el "padre de las relaciones públicas". Lee fundó una de las primeras firmas de relaciones públicas del país; también fungió como consejero de los ferrocarriles de Pennsylvania y de la fundación Rockefeller. En 1906, mientras representaba los intereses del carbón fósil, Lee escribió su "Declaración de principios" y la envió a los editores.

Declaración de principios de Ivy Lee

Esta no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se realiza a la luz del día. Nuestro objetivo es proporcionar noticias. Esta no es una agencia de publicidad; si usted cree que algo de nuestro material resultaría apropiado para su oficina comercial, no lo use. Nuestro trabajo es exacto. Los mayores detalles de cualquier tema tratado se suministrarán con prontitud, y a cualquier editor se le ayudará con todo gusto para verificar directamente cualquier declaración de hechos. . . En resumen, nuestro plan es, dicho con franqueza y honestidad, en beneficio de los intereses comerciales y las instituciones públicas, suministrarle a la prensa y al público de los Estados Unidos una información rápida y exacta sobre el tema que tiene valor e interés para el público. . . Sólo remito material cuyos detalles estoy dispuesto a verificar con cualquier editor. Siempre estaré al servicio de usted con el propósito de permitirle obtener una información más completa sobre cualquiera de los temas tratados en mis artículos.

Por supuesto, Lee no era el único profesional de las relaciones públicas en esa época, y como Heibert hace notar en su *Courtier to the Crowd*, "Ivy Lee nunca estuvo muy seguro del título de su profesión, y en sus últimos años confesó que ni siquiera sus hijos sabían cómo llamarlo". Otras personas, alentadas particularmente por el uso muy exitoso de las técnicas de relaciones públicas que hizo el *Creel Committee on Public Information* (Comité Creel sobre información pública) durante la Primera Guerra Mun-

dial, se establecieron como profesionales independientes, o iniciaron departamentos de relaciones públicas dentro de corporaciones y otras instituciones. Entre algunos de esos pioneros se cuentan Edward L. Bernays, John Hill, Paul Garret, Carl Byoir, William Baldwin y Pendleton Dudley. Para cuando concluyó la Segunda Guerra Mundial, el término "asesor en relaciones públicas" era de uso común; en esa época se desarrollaron gran parte de las prácticas que se aplican hoy en día.

LA ERA MODERNA

En las últimas tres décadas las relaciones públicas se han convertido en un campo de actividad con prácticas, técnicas, habilidades, y fronteras reconocibles. No sólo el comercio y la industria (los dos usuarios principales de las relaciones públicas), sino *todas las organizaciones e instituciones de importancia, han establecido o deberían establecer a las relaciones públicas como una función importante del personal para ayudar a la administración a desempeñar sus actividades.* Existen departamentos de relaciones públicas en los sindicatos, escuelas superiores y universidades, organizaciones de servicio social como la United Way, organizaciones religiosas, agencias gubernamentales, entidades políticas y los tribunales. Tan sólo en la ciudad de Nueva York se encuentran alrededor de 800 casas de asesoría en relaciones públicas en las páginas amarillas de la guía telefónica, y se encuentran otras 300 en Chicago y más de 300 en los Angeles. Aunque se carece de cifras exactas acerca del número de personas que trabajan en este campo en los Estados Unidos, se estima que hay entre 50 mil y 60 mil profesionales de las relaciones públicas. En las escuelas superiores y universidades existen cursos seriados y especializaciones en relaciones públicas y más de 300 instituciones ofrecen al menos un curso en esta disciplina. *La Public Relations Society of America o PRSA* (Sociedad de relaciones públicas de los Estados Unidos) se fundó al final de la Segunda Guerra Mundial, y para 1979 ya contaba con más de 9 mil miembros. Gracias en gran parte a la iniciativa del profesor Walter Seifert, de la universidad estatal de Ohio, se fundó la *Public Relations Student Society of America o PRSSA* (Sociedad de estudiantes de relaciones públicas de los Estados Unidos) a finales de la década de 1960, que creció con rapidez hasta más de 60 capítulos, y quedó incorporada formalmente a la PRSA unos cuantos años después. Para 1979 el grupo estudiantil había aumentado hasta 82 capítulos y contaba con tres mil miembros. Muchos grupos especializados en las relaciones públicas se han afiliado a nivel nacional (ver figura 2.1).

Hay tres boletines semanales (*Jack O'Dwyer's News letter, pr reporter,* y el *Public Relations News*); dos periódicos de prestigio (el *Public Re-*

Figura 2.1
Principales instituciones de Relaciones Públicas

Academy of Hospital Public Relations
418 N. Glendale Avenue
Glendale, CA 91206
(213) 244-4548

Agricultural Relations Council
18 South Michigan Avenue
Chicago, IL 60603
(312) 346-1387

American Association of Minority Consultants
C/O Charles A. Davis & Associates
2400 South Michigan Avenue
Chicago, IL 60616
(312) DA 6-4140

American Jewish Public Relations Society
515 Park Avenue
Nueva York, NY 10022
(212) PL 2-0600

American Society for Hospital Pubilc Relations Directors
840 North Lake Shore Drive
Chicago, IL 60611
(312) 645-9467

Bank Marketing Association
309 West Washington Street
Chicago, IL 60606
(312) 782-1442

Baptist Public Relations Association
460 James Robertson Parkway
Nashiville, TN 37219
(615) 244-2355

Canadian Public Relations Society, Inc.
Suite 640, 220 Laurier Ave. W.
Ottawa KIP 5Z9, Ontario, Canadá
1613-232-1222

Council for Advancement and Support of Education
One DuPont Circle, N.W.
Washington, D.C. 20036
(202) 293-6360

International Public Relations Assoc.
Sam Black
50 Pine Grove
Torreridge, Londres, Gran Bretaña
N20 8LA
(01) 445-5256

International Association of Business Communicators
870 Market Street, Suite 928
San Francisco, CA 94102

Library Public Relations Council
C/O Alice Norton
A. Postal 516
Ridgefield, CT 06877
(203) 438-4064

National Association of Government Communicators
7204 Clarendon Road
Washington, D.C. 20014
(202) 656-3544

National Investor Relations Institute
1629 K Street, N.W.
Washington, D.C. 20036
(202) 223-4725

National School Public Relations Association
1801 N. Moore Street
Arlington, VA 22209
(703) 528-5840

New York Airlines Public Relations
C/O Harvey Berman
National Airlines
219 E. 42nd Street
Nueva York, NY 10017
(212) 697-8181

New York Financial Writers Association
A. Postal 4306
Nueva York, NY 10017
(212) 737-4033

Public Affairs Council
1220 16th Street, N.W.
Washington, D.C. 20036
(202) 872-1790

Public Relations Society of America
845 Third Avenue
Nueva York, NY 10022

Publicity Club of Chicago
1945 N. Hudson
Chicago, IL 60614
(312) 337-1501

Publicity Club of New York
404 Park Avenue South
Suite 1207
Nueva York, NY 10016
(212) 685-8220

Railroad Public Relations Association
American Railroads Building
Washington, D.C. 20036
(202) 293-4194

Religious Public Relations Council
475 Riverside Drive-Room 1031
Nueva York, NY 10027
(212) 870-2013

Women Executives in Public Relations
C/0 Ms. Retha Odom
Shell Oil
50 W. 50th Street
Nueva York, NY 10020
(212) 262-6983

Women in Communications, Inc.
8305-A Shoal Creek Boulevard
Austin, TX 78758
(512) 452-0119

lations Journal, mensual, y el *Public Relations Quarterly)*; una revista de investigación y comentarios, relativamente nueva titulada *Public Relations Review*, cuyo primer número fue publicado por la *Foundation for Public Relations Research and Education* en el verano de 1975; y *A Public Relations Bibliography* por Scott Cutlip, cuya segunda edición publicada por la University of Wisconsin Press en 1965 contenía casi 6 mil artículos, y cuya tercera edición de Robert Bishop, distribuida por la University of Michigan Press, se publicó en 1974 y tenía 4 mil artículos adicionales. Las ediciones cuarta y quinta, compiladas también por Bishop, se publicaron en números especiales de la *Public Relations Review* en 1976 y 1977. El doctor Albert Walker compiló la sexta edición, publicada por *PRR* en 1978. Anualmente han aparecido nuevos libros sobre las relaciones públicas con creciente regularidad durante la última década, y no hay duda de que las relaciones públicas (ya se les denomine un campo, una actividad, o una profesión) continúen existiendo.

TENDENCIAS FUNDAMENTALES EN LA SOCIEDAD ESTADOUNIDENSE QUE ORIGINAN LA PRACTICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas existen en la actualidad porque existe una necesidad perceptible de ellas. Esta necesidad es un reflejo de las tendencias fundamentales en la sociedad estadounidense las cuales han creado la necesidad de las relaciones públicas. Dichas tendencias han hecho que las relaciones públicas resulten indispensables, y las organizaciones deberían usar y de hecho utilizan las relaciones públicas como una función administrativa ya sea que les den ese calificativo u otros. A su vez, estas mismas tendencias fundamentales han creado problemas específicos para los profesionales de las relaciones públicas.

Por lo tanto, para comenzar a hablar de la ecología, en esta sección se discute y se describe brevemente la naturaleza de algunas de estas tendencias fundamentales para explicar porqué han causado la necesidad de la práctica de las relaciones públicas.

En una sociedad tan compleja como la de los E.E.U.U., hay muchas tendencias principales que tienen un gran significado social. Sin embargo, cinco de ellas parecen tener una importancia especial para la práctica de las relaciones públicas y por esto se les estudia a fondo. Son las siguientes:

1. Urbanización y suburbanización.
2. Componentes grandes y complejos.
3. Crecimiento en el poder de la opinión pública y la velocidad del cambio de opinión.

4. Cambios en la tecnología, el papel y el impacto de los medios de comunicación de masas.
5. Protección al consumidor y sensibilidad ambiental.

URBANIZACION Y SUBURBANIZACION

La primer tendencia fundamental en la sociedad estadounidense que es preciso comprender al considerar la naturaleza ecológica de las relaciones públicas, es la tendencia hacia la urbanización y la suburbanización. En términos causales, las repercusiones de esta tendencia son sumamente importantes.

En 1910, cuando los Estados Unidos tenían alrededor de 92 millones de habitantes, más del 54 por ciento de la población se clasificaba como rural y el 36 por ciento como urbana. Para 1970, la población era de 203 millones de personas y ocurrió un cambio drástico en el hábitat: 73.5 por ciento de la población vive ahora en áreas urbanas y 26.5 por ciento en áreas rurales.

La gráfica que aparece a continuación, tomada del censo de población de 1970, muestra el cambio tan drástico para la población en el período comprendido entre 1910 y 1970:

	1910	**1920**	**1930**	**1940**	**1950**	**1960**	**1970**
Urbano:	46%	51%	56%	56.5%	64%	70%	73.5%
Rural:	54%	49%	44%	43.5%	36%	30%	26.5%

También son muy reveladores los datos de la figura 2.2, en la que se muestra la población de los Estados Unidos en 1960 y 1970 para la zona central de las ciudades, las zonas urbanas periféricas de las mismas, las áreas urbanizadas exteriores y las zonas rurales.

Figura 2.2

	1970		1960	
	Población	Porcentaje de la población total	Población	Porcentaje de la población total
Urbana	149,324,930	73.5	125,268,750	69.9
Areas internas urbanizadas	118,446,566	58.3	95,848,487	53.5
Ciudades centrales	63,921,684	31.5	57,975,132	32.3
Zonas periféricas	54,524,882	26.8	37,873,355	21.1
Areas externas urbanizadas	30,878,364	15.2	29,420,263	16.4
Rural	53,886,996	26.5	54,054,425	30.1

Fuente: U. S. Bureau of the Census, *1970 Census of population*

De mayor importancia son los cambios en la población entre 1960 y 1970 para las personas que viven en el centro de las ciudades y en las zonas urbanas periféricas de las mismas. En términos de porcentajes, la población que ocupa el centro de las ciudades disminuyó de 32.3 por ciento en 1960 a 31.5 por ciento en 1970, pero la población de las zonas periféricas urbanas aumentó de 21.1 por ciento en 1960 a 26.8 por ciento en 1970.

Sin embargo, hay que reconocer que los Estados Unidos son una nación que produce cambios rápidos. Aunque el censo de 1970 mostró una disminución en el porcentaje de la población en el centro de las ciudades, y un aumento en el porcentaje de la población en las áreas urbanas periféricas, para fines de la década de 1970 las normas de vida comenzaban a cambiar el panorama. El profesor Franz Schurmann de la Universidad de California en Berkeley, una autoridad en los problemas de las ciudades norteamericanas, llegó a la conclusión de que en los Estados Unidos estaban ocurriendo al mismo tiempo una *crisis urbana* y una *revitalización urbana*. El profesor pronosticó que las zonas centrales de las ciudades estadounidenses continuarían su crecimiento, pero que los grupos de escasos recursos económicos y los desempleados se apiñarían en las ciudades exteriores y más allá.

T. D. Allman, un editor asociado de la revista *Harper*, percibió en 1978 el mismo fenómeno de que la gente con recursos económicos regresaba a las ciudades y los pobres eran desplazados. Observó que los especialistas en urbanización le denominaban a este proceso "aburguesamiento" de la sección central de las ciudades, y cita como ejemplos a Boston y Baltimore, donde la reconstrucción de las áreas decadentes del centro de la ciudad dio lugar al desarrollo de viviendas muy costosas y a centros superiores de finanzas y cultura. La necesidad de conocer esos estilos de vida y patrones generales de vida ha de ser evidente para los profesionales de las relaciones públicas debido a los problemas que plantean.

Ya sea que se considere la tendencia del futuro como crecimiento de las ciudades o como un crecimiento combinado de las ciudades y las zonas suburbanas, es obvio que la tendencia sigue la dirección de una sociedad urbana. ¿Qué significa esto para relaciones públicas? Compárese la vida en el pasado no muy lejano con la de hoy (y la del mañana) y la respuesta será un poco más clara.

Cuando la mayoría de los estadounidenses vivían en granjas o en pequeñas comunidades apartadas, la existencia era relativamente sencilla. Las personas conocían a sus vecinos y eran un tanto independientes de las fuerzas externas. Había un sentido de comunidad, de pertenencia, había problemas, muchos, pero la persona tenía la sensación de que éstos eran manejables y que su solución se encontraba al alcance.

Ahora, la mayoría de los habitantes de los E.E.U.U. vive en ciudades o en suburbios y la existencia es complicada; a menudo los vecinos son las personas que se mudaron la semana pasada (¿o fue la antepasada?). En la actualidad se depende casi por completo de fuerzas externas para obtener el sustento. Hay un sentido muy limitado de la comunidad y muchísimas personas desajustadas. Visto desde esta perspectiva, el movimiento de las áreas rurales a las urbanas y a las suburbanas tiene muchas implicaciones para las relaciones públicas. En los días más tranquilos y con más tiempo libre la brecha de entendimiento entre las organizaciones y sus públicos era tan reducida como la anchura de las calles de los pueblos de los Estados Unidos. En la actualidad esa brecha es más grande y profunda.

De ninguna forma se han de considerar las relaciones públicas como una panecea para una vida mejor, ni tampoco como algún tipo de medicina mágica para los males de la vida urbana. *Pero las relaciones públicas sí pueden ayudar a salvar la brecha de entendimiento* provocado por la tendencia ecológica hacia una sociedad urbana. Ya sea de una forma consciente y planeada o de un modo inconsciente y al azar, cada vez hay más organizaciones que utilizan a las relaciones públicas como un medio de salvar la brecha y fomentar la buena voluntad y el entendimiento. Lo han hecho así porque la tendencia de urbanización tiene el efecto causal de provocar la necesidad perceptible de la asistencia y la práctica de las relaciones públicas.

COMPONENTES GRANDES Y COMPLEJOS

Una segunda tendencia fundamental que debe tenerse en cuenta para entender la base ecológica de las relaciones públicas en la sociedad estadounidense es el hecho de que los componentes clave de esa sociedad son grandes y complejos. Los automóviles Hupmobile y Stutz fueron absorbidos hace tiempo por empresas gigantescas como la General Motors, Ford, Chrysler y American Motors. Obreros de ambos sexos se han unido para formar el *United Auto Workers* (Sindicato unido de trabajadores automotrices) el *Teamsters* (Sindicato de conductores de camiones) y el *United Steel Workers of America* (Sindicato de trabajadores del acero de los Estados Unidos). Las pequeñas universidades estatales de California y Nueva York se han convertido en unidades de la Universidad de California y de la Universidad de Nueva York. Los jóvenes tal vez todavía sueñan con llevar una vida de adultos como individuos que controlan su propio destino, pero la realidad frustra el sueño. La mayoría de los estadounidenses recibe ahora su educación, pasa su vida laboral, se une para negociar contratos colectivos de trabajo, recibe servicios gubernamentales, y las mercancías y otros servicios necesarios para la vida a través de organizaciones y componentes de gran envergadura y complejidad. Algunos datos y cifras seleccionados aleatoriamente (y que se citan a continuación), comprueban la importancia de la conclusión anterior.

En la *industria*, donde las empresas grandes se han adueñado de las pequeñas y donde los conglomerados son cosa corriente, en el mes de enero

de 1978 los gigantes eran General Motors y Exxon, con ventas brutas totales de 54.9 mil millones de dólares y 54.1 mil millones de dólares, respectivamente. Otras grandes corporaciones industriales citadas en la lista de las 500 más importantes en la revista *Fortune*, fueron Ford (37. 8 mil millones de dólares); Mobil (32.1 mil millones de dólares); Texaco (27.9 mil millones de dólares); Standard Oil de California (20.9 mil millones); IBM (18.1 mil millones); y Gulf, General Electric y Chrysler, cada una con más de 17 mil millones de dólares.

Las ventas de tal naturaleza fueron posibles gracias a los esfuerzos combinados de muchísimos empleados, por esto no es sorprendente que en el mes de enero de 1978 el número de empleados de la GM era de 797 mil, seguida por Ford con 469 mil empleados, GE (384 mil), International Telephone and Telegraph (375 mil), IBM (310 mil), Chrysler (250 mil), Mobil (200 mil), United States Steel (165 mil), Exxon (127 mil), y Texaco (60 mil).

En el campo *laboral* se encuentra que el incremento en la sindicalización ha sido paralelo al crecimiento industrial. Había 9 millones de miembros en los sindicatos en 1940; 15 millones en 1950; 18 millones en 1970; y 21 millones en 1977. En 1977 los principales sindicatos eran el de *Teamsters* (Conductores de camiones), dos millones; el de *United Auto Workers* (Trabajadores de empresas automotrices unidos), 1 millón 500 mil; el de *United Steelworkers* (Trabajadores acereros unidos), 1 millón 300 mil; la *International Brotherhood of Electrical Workers* (Hermandad internacional de electricistas) 1 millón; la *American Federation of State, County, and Municipal Employees* (Federación estadounidense de empleados estatales de condado y municipales), 1 millón; la *International Association of Machinists* (Asociación internacional de maquinistas), 943 mil; la *United Brotherhood of Carpenters* (Gremio de carpinteros), 820 mil y los *Retail Clerks* (Dependientes de almacenes), 651 mil.

La tendencia hacia componentes grandes y complejos no sólo se encuentra en la industria y en el campo laboral, sino también en muchas otras áreas de la vida nacional estadounidense. El número de empleados *gubernamentales* a principios de 1978 sumaba más de 15 millones. En la agricultura ha habido una disminución constante en el número de granjas y una elevación constante en el área en acres por granja. En 1920 había 6.5 millones de granjas con un área promedio en acres de 147 por granja; para 1978 había menos de 3 millones de granjas, y el área media por granja había aumentado a 393 acres. En la *educación superior,* en esa época había 343 mil estudiantes matriculados en la Universidad Estatal de Nueva York, 270 mil en la Universidad de la Ciudad de Nueva York, 128 mil en la Universidad de California, 143 mil en la Universidad de Wisconsin, y 92 mil en la Universidad de Texas. El *New York Times* comentaba lo siguiente sobre la educación superior "el apiñamiento se ha convertido una cosa de rutina".

La palabra clave en esa declaración es "rutinaria". Se acepta como cosa rutinaria el hecho de que las organizaciones grandes y complejas dominen la escena nacional en la industria, el campo laboral, el gobierno, las fuerzas armadas, la agricultura, la educación académica, y todas las demás áreas clave. También se acepta como cosa rutinaria los numerosos beneficios que el tamaño y la complejidad le brindan al ciudadano estadounidense común, pero las grandes organizaciones no pueden confiar tan sólo en el hecho de que produzcan beneficios, ya que estos mismos beneficios provocan grandes problemas que afectan a todos.

Por su misma naturaleza, las grandes organizaciones se convierten en burocracia, a su vez esto origina desequilibrios e indiferencias. El profesor Robert Presthus dice que la sociedad actual altamente organizada ha creado lo que él denomina "los indiferentes", a quienes describe de esta forma:

> Los indiferentes son aquellos que han llegado a un acuerdo con su medio ambiente al apartarse y volver a dirigir sus intereses hacia las satisfacciones fuera del trabajo. También han sido enajenados por el trabajo mismo, que a menudo ha sido degradado por los métodos de procesamiento a máquina y la línea de montaje . . . (Los indiferentes) se encuentran entre la gran masa de empleados asalariados que trabajan en el medio burocrático. Con un cálculo global se puede decir que. . . alrededor de la mitad de la fuerza laboral que gana salarios, trabaja ahora en grandes organizaciones. Además, esta gran reserva de indiferentes potenciales crece a ritmo constante. *(The Organization Society,* Vintage).

Max Scheler, un científico social europeo, le denomina a la condición actual *ressentiment.* Más poderoso que el resentimiento y la indiferencia, *ressentiment* significa una cólera profunda y contenida que se expresa mejor al explotar. Daniel Yankelovich, una autoridad en la opinión pública, estipula que las encuestas sobre la opinión realizadas durante la guerra de Vietnam y la crisis de Watergate, revelaban la insatisfacción nacional con el estado de la nación, pero observa que el público era básicamente capaz de expresar sus frustraciones. Sin embargo, en años más recientes las encuestas han revelado que los ciudadanos se sienten como víctimas personales de las instituciones sobre las cuales tienen poco o ningún control. David W. Ewing, de la *Harvard Business Review*, declara lo siguiente.

> . . . cada vez hay más personas que no están simplemente desilusionadas, irritadas o descontentas, sino que tienen un temor irracional de las nuevas tecnologías y empresas comerciales. Quieren acabar con las plantas computarizadas que los amenazan, acabar con las torres siniestras, con las misteriosas cajas negras, con las substancias y gases tóxicos. Tan sólo quieren expulsar, purificar . . . . Ya sea que protesten contra la energía nuclear, las industrias petroquímicas o algodoneras, el objetivo y el método son en esencia los mismos: una oposición concentrada, concreta y efectiva contra las operaciones presentes y planeadas de cada industria.

Por lo tanto, no sólo se cuenta con grandes números de indiferentes en la sociedad actual, sino que también son indiferentes desconfiados que están muy resentidos cuando se percatan de que son explotados por las grandes organizaciones e instituciones. En el carácter estadounidense hay una desconfianza tradicional y casi innata en lo grande. Se le reconoce importante valor a la competencia porque se sabe que ésta es un arma para reducir el tamaño de las grandes organizaciones y que proporciona cierta individualidad y posibilidad de elegir, cierta forma de permitir al ciudadano ejercitar un poco la independencia.

Muchas organizaciones grandes se esfuerzan por demostrar que tienen interés por el individuo. Pero muchísimas otras no lo hacen así y el individuo reacciona como es de esperarse. Un número cada vez mayor de individuos recurre a las protestas. Otros se encargan de que sus representantes elegidos aprueben leyes de delimitación de zonas; leyes contra los monopolios, y anticontaminación; se establecen la *Securities and Exchange Commission* (Comisión de valores y obligaciones), la *Federal Trade Commission* (Comisión del comercio federal) y la *Consumer Protection Agency* (Agencia de protección al consumidor). Los administradores astutos de las organizaciones grandes y complejas recurren a las relaciones públicas para medir la opinión nacional, para sugerir cambios en la política y en las acciones de la corporación a fin de satisfacer las expectativas del público, y para comunicar que se puede confiar en lo grande (cuando éste *merece* confianza). El efecto causal de la tendencia hacia organizaciones grandes y complejas es igual que el efecto de la tendencia hacia la urbanización y suburbanización: es, decir, ha provocado la necesidad de la asistencia y la práctica de las relaciones públicas profesionales.

EL CRECIMIENTO EN EL PODER DE LA OPINION PUBLICA Y EN LA VARIEDAD DEL CAMBIO DE OPINION

Una tercer tendencia fundamental en la sociedad estadounidense es la relacionada con la opinión pública. La opinión pública se analiza y se discute más a fondo en otro capítulo, por el momento se señalan dos factores: primero, ha habido un crecimiento constante en el poder de la opinión pública, y segundo, los cambios en la opinión pública a menudo pueden ser repentinos, rápidos y drásticos.

En los Estados Unidos la opinión pública es una fuerza poderosa por la sola razón de que la sociedad abierta de ese país es en su mayor parte una. Por supuesto, hay veces en que una cortina le oculta al público general las políticas y acciones de los elementos importantes de esta sociedad. Durante la guerra, la información "caliente o fría" se mantiene al margen del público, mientras se toman medidas deliberadas para moldear la opinión pública con el propósito de que apoye los esfuerzos de la nación en busca de la victoria. En época de paz la cortina de "seguridad nacional", que a veces se usa bien y a veces mal, se baja para evitar que numerosas decisiones y datos gubernamentales lleguen al conocimiento del público y den lugar a una opinión pública informada. En períodos de noticias y acciones negativas o malas, la reacción de muchos administradores de empresas es ocultar las noticias debido a la preocupación por la opinión pública.

Sin embargo, la historia demuestra que los esfuerzos para ocultar la información fracasan a largo plazo, y a veces incluso a corto plazo. El alcance y el impacto de los medios de comunicación son demasiado exhaustivos para permitir, durante mucho tiempo, la retención de noticias e información de carácter negativo. Las personas implicadas le pasan información a los medios de comunicación; la prensa descubre datos por su cuenta; la verdad se conoce, y la opinión pública comienza a consolidarse. Una vez consolidada, ya sea en una dirección positiva o negativa, la opinión pública es difícil de cambiar excepto mediante algún suceso o acción dramática.

Los estudiantes astutos de la psicología pública comprenden muy bien el poder que tiene la opinión pública en todos los elementos de la sociedad estadounidense. Las grandes organizaciones comerciales que venden productos de consumo se esfuerzan por asegurar que los productos vendidos bajo su marca logren la reputación deseada de confiabilidad. ¿Por qué? Porque prácticamente la única guía de que disponen los consumidores para saber el valor del producto es la confiabilidad de la marca. Los senadores y representantes con mucho tiempo en sus puestos son reelegidos no gracias a sus votos sobre alguna ley particular, sino porque el público de sus estados y distritos opina que se puede confiar en ellos para que defiendan los intereses del público. Sin tener la más ligera noción del tipo de educación que proporcionan, los padres mandan a sus hijos a ciertas instituciones de educación pública superior porque la opinión pública general sostiene que son instituciones excelentes. Sin tener idea de los servicios que proporcionan, millones de estadounidenses apoyan a ciertas fundaciones de salud porque la opinión pública general afirma que desempeñan servicios muy valiosos. Votamos por ciertos candidatos, compramos ciertos productos, y apoyamos a ciertas instituciones porque la opinión pública sostiene que merecen nuestra confianza. Es evidente entonces que la opinión pública tiene un gran poder en la vida estadounidense. El lograr una opinión pública favorable, mantenerla en el transcurso de los años, y consolidarla es la razón básica por la que algunas instituciones como Harvard y Yale, corporaciones como *General Electric, General Motors y Ford*, personalidades como Dwight D. Eisenhower y Walter Cronkite han sido muy estimadas durante décadas.

Sin embargo, sucesos y acciones que llegan a impresionar al público pueden cambiar y modificar de repente su opinión sobre las personas e instituciones más respetadas. Marshall McLuhan señala lo siguiente: "en

la era mecánica que ahora empieza a retroceder, se podrían emprender muchas acciones sin demasiada preocupación. El movimiento lento ha asegurado que las reacciones se retrasen durante períodos considerables. En la actualidad, la acción y la reacción ocurren casi al mismo tiempo. . . como si se redujera por la vía eléctrica, el planeta se ha convertido en un villorio" *(Understanding Media*, McGraw-Hill).

Numerosos ejemplos demuestran la premisa de McLuhan acerca de la "acción-reacción". Cuando el presidente Nixon se postuló para un segundo período en 1972, ganó la victoria al llevarse los votos electorales de todos los estados de la unión a excepción de Massachusetts. No obstante, dentro de un corto plazo (debido principalmente a Watergate, su encubrimiento, y las consecuencias de esto) la opinión pública prácticamente se invirtió. Un poco antes del día de acción de gracias en 1959, Arthur S. Fleming, secretario de Salud, educación y bienestar social, informó en una conferencia de prensa que parte de la cosecha de arándanos de 1958 y 1959 de Washington y Oregon estaba contaminada por una hierba venenosa. Los consumidores sustituyeron los arándanos con puré de manzana para ese día de acción de gracias, y como resultado la cosecha de arándanos de la nación, cuyo valor al menudeo se calculaba en alrededor de 45 millones de dólares, se convirtió en una gran pérdida, la reacción pública negativa a la política del presidente Johnson de aumentar la intervención de los Estados Unidos en Vietnam, fue la principal razón por la que éste decidió no buscar la reelección en su puesto.

Si se acepta la premisa de que la opinión pública tiene un gran poder en la vida estadounidense, y que sucesos y acciones de carácter dramático pueden cambiar y modificar de pronto las opiniones, ¿qué quiere decir esto para las relaciones públicas? La respuesta es que hay una necesidad de expertos que tengan un gran discernimiento y comprensión acerca de la naturaleza de la opinión pública, la manera como se forma, los recursos para medirla, y los medios realistas para predecir su futuro curso. Las administraciones han recurrido a las relaciones públicas porque sus profesionales de éxito han probado ser expertos en el área de la opinión pública. El tratar con la opinión pública es tan esencial para el profesional de las relaciones públicas como lo es el escalpelo para el cirujano, el conocimiento de la ley para el abogado, y las matemáticas para el físico. La pericia que el profesional de relaciones públicas utiliza para el manejo de la opinión pública es una de sus principales ventajas y razones de su existencia.

CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA, FUNCION E IMPACTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION DE MASAS

La leyenda dice que cuando Paul Revere quería animar a los milicianos, montaba en su caballo, galopaba por el campo y gritaba con toda la fuerza de su voz para incitar a los ciudadanos. Como resultado, una gran partida

de milicianos se presentaron en Lexington. En la actualidad Paul Revere organizaría una conferencia de prensa o se pondría en contacto telefónico con la *Associated Press y United Press International*, las cuatro cadenas principales de radio y las tres de televisión; estos medios transmitirían la historia de inmediato o la comunicarían por veloces teletipos, la noticia se difundiría por todos los Estados Unidos en pocos minutos.

Esto demuestra la cuarta tendencia fundamental en la sociedad estadounidense: los cambios que han ocurrido en la tecnología, la función y el impacto de los medios de comunicación de masas en los Estados Unidos. En dos de estas áreas, *tecnología e impacto,* los cambios han sido dramáticos, la función que desempeñan los medios de comunicación prácticamente es la misma que en la época de Paul Revere.

Tecnología

Durante casi dos tercios de la historia de los Estados Unidos la principal fuerza de comunicación en la sociedad era la de la prensa, y durante un período importante, los cambios en la tecnología de la prensa fueron de naturaleza limitada. Los periodistas escribían sus historias a mano, los impresores ordenaban los tipos a mano, y las imprentas lentas transformaban esas historias en periódicos. El teléfono y el telégrafo de la *Western Union* aceleró el proceso de información; la máquina de escribir aceleró el proceso de la escritura, y las prensas de linotipo y rotativo aceleraron el proceso de impresión. Han ocurrido grandes cambios tecnológicos en el campo de la impresión durante la última década, a medida que los periódicos y los servicios cablegráficos cambiaron a dispositivos electrónicos para la redacción, edición, e impresión mediante el tubo de rayos catódicos (CRT), la terminal de muestra de video (VDT), el radar o corrector de carácter óptico, y la computadora de control maestro. Estos cambios tecnológicos han sido diseñados para reducir errores, facilitar la formación, acelerar el proceso completo, y ahorrar dinero, grandes sumas de dinero. Aunque los periódicos todavía están retrasados en relación con los medios electrónicos en la carrera de velocidad, no hay duda de que la diferencia que los separa se ha reducido mucho en esta misma generación.

Por supuesto, la velocidad es lo que distingue a los medios electrónicos. La radio es el medio más rápido de transmitir un mensaje al mayor número de personas en el país, principalmente debido a que la radio trata sólo con sonido. En cosa de pocos minutos el reportero de radio puede recabar sus noticias, telefonear a la estación o a la cadena, y hacer que las escuchen millones de personas. La televisión implica un esfuerzo de equipo en el que intervienen reporteros y camarógrafos, y es éste último el que plantea el problema, ya que las cintas que han filmado deben entregarse a la estación antes de que se transmitan. Sin embargo, en pocos años se ha visto el desarrollo de cámaras portátiles y el empleo de satélites,

por medio de los cuales llegan a la televisión los sucesos que ocurren en todo el mundo. En poco tiempo no habrá ninguna distancia entre el suceso, el reportaje del mismo, y su recepción por la audiencia. Además, cuando se logre el potencial completo de la televisión por cable, la línea entre los medios impresos y los electrónicos desaparecerá. Entonces habrá canales en los aparatos de televisión en los que se verán páginas enteras de los periódicos (aunque tal vez bajo algún nombre distinto).

Impacto

Durante más de ciento veinticinco años el diario constituyó la fuente principal de noticias para la gran mayoría de los estadounidenses adultos, pero con el surgimiento de los medios electrónicos (en especial de la televisión) ha habido un cambio significativo. La principal fuente de noticias, según los estudios continuos de tendencia dirigidos para la *Television Information Office* (Oficina de información de televisión) por la organización de encuestas *Roper,* ahora es la televisión, seguida de los periódicos diarios, la radio y las revistas. La tabla que aparece a continuación refiere la información:

Figura 2.3

Respuesta de una muestra nacional a la pregunta: "¿En dónde obtiene usted por lo general la mayor parte de sus noticias sobre lo que ocurre en el mundo actualmente: de los periódicos, radio, televisión, revistas, conversaciones con la gente, o en dónde?"

Fuente de la mayor parte de las noticias:	1959	1961	1964	1968	1971	1973	1974	1976	1978
Televisión	51%	52%	58%	59%	60%	64%	65%	64%	67%
Periódicos	57%	57%	56%	49%	48%	50%	47%	49%	49%
Radio	34%	34%	26%	25%	23%	21%	21%	19%	20%
Revistas	8%	9%	8%	7%	5%	6%	4%	7%	5%
Personas	4%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	5%
Menciones totales	154	157	153	145	140	145	141	144	146

Fuente: Television Information Office.

Los datos de la figura 2.3 no son sorprendentes. En enero de 1978 había en los Estados Unidos 996 estaciones de televisión y 8408 estaciones de radio; 120 millones de aparatos de televisión en 73 millones de hogares (98 por ciento de todos los hogares); 444 millones de aparatos de radio (prácticamente todos los hogares); y una audiencia de 32 millones de personas para el programa de televisión en el horario de mayor audiencia. Los 1753 periódicos diarios en ese mismo año tenían una emisión diaria total de 61,5 millones. Once de esos periódicos tenían tiros superiores a los 500 mil ejemplares; la circulación de periódico de tamaño mediano en la mayoría de

los estados era de 13 mil; y la circulación del periódico de tamaño normal se acercaba a los 37 mil.

Se debe tener cuidado al manejar las cifras anteriores y los resultados de las encuestas, como la patrocinada por la *Television Information Office.* Por ejemplo, una encuesta patrocinada a fines de la década de 1960 por un grupo de periódicos, el *Newsprint Information Committee,* mostró que el 78 por ciento de una muestra nacional afirmaba haber leído un periódico el día anterior a la encuesta, el 60 por ciento afirmaba ver uno o más programas de noticias en la televisión, y el 55 por ciento decía que escuchaba uno o más boletines de radio. Obsérvese que la pregunta de *Roper* en la encuesta patrocinada por la televisión se refiere a "qué sucede hoy en el mundo", y esto implica noticias nacionales e internacionales.

A excepción de las grandes ciudades de los E.E.U.U. donde las estaciones de televisión cuentan con un personal numeroso y competente, y con grandes recursos financieros para su labor de recabación de noticias, los boletines noticiosos en las televisiones locales no llegan al nivel del periódico cotidiano local. Comentaristas de televisión como Walter Cronkite admiten que apenas tocan la superficie de las noticias con sus boletines noticiosos de media hora. El periódico es aún la principal fuente de noticias locales y de noticias nacionales e internacionales, así como de comentarios profundos. Para aquellos millones de personas que quieren comentarios más profundos sobre las noticias hay tres revistas noticiosas nacionales *(Time, Newsweek, y U.S. News and World Report)* que constituyen una poderosa influencia sobre la opinión nacional. Las revistas especializadas prosperan debido a su fuerte atractivo e interés para grupos especiales de la población. Ben Bagdikian autor y periodista, resume así la situación: "hasta las encuestas incompatibles y pertinentes dejan ver con claridad que no ha habido ninguna adquisición a gran escala de un medio por otro, cada uno se utiliza por un diferente conjunto de razones. Ciertos tipos de noticias continúan dominando los medios impresos, otros tipos son más importantes en la radio y televisión. En muchas clases de noticias los medios de comunicación parecen reforzarse uno al otro (cada vez son más las personas que usan a ambos) en vez de cancelarse entre sí".*(The Information Machines,* Harper Colophon Books).

Además, los medios de comunicación ejercen un monitoreo entre sí muy cuidadoso, y a menudo se alimentan de la producción de los demás. Por ejemplo, un periódico diario de Peoria publica un artículo bastante extraño. Este llama la atención de un funcionario de la UPI en una ciudad cercana, el cual vuelve a escribir el artículo y lo remite a la oficina de la UPI en la capital del estado. Estos lo transmiten por los medios cablegráficos nacionales. Dos semanas después el *New York Times* manda un reportero a Peoria, y después de un día o dos en la localidad, éste escribe una versión puesta al día de la misma historia del artículo original. Esta aparece en la primera página y es remitida también a los suscriptores del

New York Times News Service. Alguna persona en el programa *Today* lee la nota, y como resultado este programa dedica un espacio de 5 minutos a ese tema la semana siguiente. Debido a la curiosidad de un reportero local y a su habilidad con las palabras, millones de estadounidenses llegan a conocer una noticia puramente local.

Función

Desde sus inicios en los Estados Unidos, la función del periódico diario ha consistido en suministrar noticias, entretenimiento, y opinión. La radio y la televisión han servido más que nada como instrumentos de entretenimiento, pero su función como informadores se ha vuelto cada vez más importante. Cuando las lentes de una cámara de televisión enfocan un suceso conocido (como sucedió cuando la televisión transmitió todas las audiencias del senado sobre el escándalo de Watergate), la función de la televisión como formadora de la opinión pública adquiere una gran importancia.

Con la excepción de dos revistas noticiosas, *Time y Newsweek* (que han captado a sus lectores mediante una edición talentosa y una combinación de interpretación y de noticias), los medios de comunicación de masas se limitan en gran parte al informe objetivo directo y a la separación de las funciones de noticias y de opinión. Pero cuando surge una gran noticia o suceso, cuando éste significa algo para millones de personas, y cuando crea controversia y hace época, las reglas usuales se descartan. Para la organización sitiada o el individuo atrapado en el centro del acontecimiento, los medios de comunicación adoptan el papel de un millar de Paul Reveres que cabalgan por la nación incitando a la ciudadanía. Unos cuantos ejemplos son suficientes para ilustrar este punto: las versiones que siguieron al desastre de la Bahía de Cochinos durante el gobierno de Kennedy; las noticias sobre la masacre de My Lai durante el gobierno de Johnson; o artículos sobre las grandes compañías petroleras durante el período de Carter; y los artículos sobre los defectos de los automóviles y los ceses masivos durante cualquier gobierno.

Por lo tanto, al considerar la función y el efecto que tienen los medios de comunicación de masas en la sociedad de los E.E.U.U. no es soprendente que a los aficionados no se les deba confiar la tarea de manejar los medios. *Con cada año que pasa, a medida que los medios de comunicación de masas incrementan su importancia como proveedores de información y formadores de opinión, también se hace evidente que las organizaciones y los individuos que dependen del apoyo público para su misma existencia, recurren a los profesionales de las relaciones públicas en busca de orientación y asistencia para tratar con los medios de comunicación.* Se necesitan profesionales especializados en relaciones públicas para que entiendan y se mantengan al día en los cambios tecnológicos de los medios de comunicación, que requieren de nuevos enfoques para aquellos que

dependen de los medios de comunicación para transmitirle mensajes a público de masas y a los públicos especiales. Se necesitan profesionales talentosos de las relaciones públicas para comprender que cada uno de los medios de comunicación es único y tiene sus propias ventajas y desventajas para impactar a su audiencia y cumplir con su función en la sociedad estadounidense. En resumen, el tratar con los medios de comunicación de masas es un asunto para profesionales, no para aficionados.

PROTECCION AL CONSUMIDOR Y SENSIBILIDAD AMBIENTAL

La protección del consumidor y la sensibilidad ambiental (la quinta tendencia principal en la sociedad estadounidense que origina la necesidad de las relaciones públicas), han existido durante mucho tiempo. Pero han adquirido mayor significado durante la década de 1960 y comienzos de la de 1970. Aunque no se intenta degradar de ninguna forma la importancia de la nueva sensibilidad al medio ambiente, esta sección trata principalmente con la protección al consumidor debido al gran interés que esto tiene para todos los segmentos de la población; su larga historia como lo reconocen las agencias gubernamentales establecidas, y las de reciente creación; la existencia, el poder y la fuerza de los grupos de activistas nacionales, regionales, estatales y locales; y el interés evidente que tiene para una gran variedad de organizaciones que tiene tratos directos con el consumidor. Además, con el encabezado "protección al consumidor" se entiende la preocupación por numerosos aspectos ambientales de nuestra sociedad, así como el interés por la calidad y el rendimiento de bienes y servicios.

Los consumidores siempre han sido considerados como un público importante por los profesionales de las relaciones públicas, y en especial por aquellos cuyas organizaciones tienen contacto directo con los consumidores. Cuando la principal fuente de ingresos de una organización proviene de las ventas a los consumidores, su relación con éstos tiene una importancia clave para las ganancias o las pérdidas. Por lo tanto, con buena razón, estas organizaciones han establecido desde hace mucho tiempo departamentos de relaciones con el consumidor, y la función de relaciones públicas se ha utilizado para establecer, mantener y consolidar las buenas relaciones con el consumidor.

Sin embargo, la protección al consumidor es para las relaciones con el consumidor lo que los modelos de automóviles de este año son para el Modelo T. Así como no sería aconsejable intentar vender el Modelo T en el mercado actual, también resultaría desaconsejable intentar vender las antiguas normas de relaciones con el consumidor en el mercado actual de *consumidores activistas.* A mediados de la década de 1960, y como un mo-

vimiento dirigido casi por un solo hombre, Ralph Nader, la protección al consumidor logró hacer eco en unos cuantos años, y para mediados de la década de 1970 se había convertido en una fuerza reconocida por todas las grandes corporaciones. El *U.S. New and World Report,* que se considera por lo general como la más conservadora de las tres revistas noticiosas más importantes, describió el movimiento en forma sucinta en una página completa en el *Public Relations Journal.* El artículo titulado: "Una nueva generación de activistas ha aparecido en la década de 1970", declaró en parte:

> La corporación de hoy en día se enfrenta a un nuevo activismo de interés público. Una nueva generación de activistas ha aparecido en la década de 1970, entre los elementos corporativos que tradicionalmente han favorecido a la comunidad comercial. El escepticismo va en aumento, incluso entre los accionistas... Los activistas de hoy en día, casi todos de clase media, tienen poco parecido con los de la década de 1960. Con ingresos y educación muy superiores al promedio, defienden distintos objetivos: protección al consumidor, seguridad en los automóviles y en las aeronaves, alimentos puros, aire y agua sin contaminación y (todavía más importante) responsabilidad corporativa. Su gran influencia sobre el pensamiento y las acciones de millones de personas amenazan el punto vital de las corporaciones: la declaración de pérdidas y ganancias..."

Los analistas perceptivos de la situación en los E.E.U.U. encuentran los orígenes de esta nueva protección al consumidor en una combinación de factores. En parte es el resultado de la insatisfacción general con muchos aspectos de la vida estadounidense en la década de 1960; el activismo político y social que se manifestó en las protestas contra la guerra de Vietnam; y con lo que Arthur H. White, de la organización Daniel Yankelovich, denominó "la psicología galopante de la adjudicación de derechos". White condensó los aspectos esenciales de esta psicología de la siguiente forma:

> "Una de las tendencias sociales más turbulentas en los Estados Unidos es un fenómeno que hemos denominado "la psicología galopante de la adjudicación de derechos", que tiene profundas implicaciones para el futuro de las empresas estadounidenses. Es el proceso psicológico en el que una persona hace que sus deseos o apetencias se conviertan en un conjunto de derechos reconocidos.
>
> Un estadounidense que antes decía: "me gustaría tener la seguridad de una pensión para retirarme", ahora dice: "tengo el derecho de una jubilación". La antigua expresión: "mi trabajo significaría más para mí si tuviera voz para decir cómo se llevan las cosas", se ha transformado en: "tengo el derecho de intervenir en las decisiones que afectan mi trabajo". Antes se decía: "si tuviera los medios económicos, buscaría la mejor atención médica", y ahora se afirma: "tengo derecho a la mejor atención médica, pueda pagarla o no".

> Antes se diría: "espero que este queso sea fresco", ahora se dice: "tengo el derecho de saber cuándo se fabricó este queso y durante cuánto tiempo permanecerá fresco".
>
> ... El movimiento del consumidor es una consecuencia especial de la nueva psicología que tiene y seguirá teniendo un profundo efecto sobre la forma como las empresas y los hombres de negocios operan en este país...
>
> El movimiento del consumidor, tal y como existe hoy en día, posee una enorme fuerza: su apoyo público es masivo. En nuestras propias encuestas y en otras, un promedio del 80 a 90 por ciento del público apoya la protección al consumidor, virtualmente un consenso general. Además, el apoyo es fuerte en la tendencia principal de la opinión pública en los Estados Unidos. No está en función de las políticas liberales, sino que atraviesa todas las fronteras ideológicas y de clase. El punto central de apoyo se encuentra en el ama de casa de clase media y alta, una fuerza que debe tomarse en cuenta. Significativamente también, el movimiento del consumidor tiene un gran atractivo para los líderes políticos. Estos lo ven, al igual que nosotros, como un tema por el que se interesa la gente...
>
> (De un artículo publicado en el *Public Relations Journal).*

El hincapié que hace White en la naturaleza de base popular de la protección al consumidor tiene una importancia especial, ya que va dirigida a los profesionales de las relaciones públicas, y desafortunadamente muchos de ellos consideran al movimiento de protección al consumidor como algo que el gobierno y/o los políticos le han impuesto a los ciudadanos de los E.E.U.U.

Esta opinión queda ilustrada con una charla que dio un importante asesor a mediados de la década de 1960 frente a un grupo de ejecutivos publicitarios de televisión, y que puede resumirse en estas palabras.

> Este país no descubrió al consumidor tan sólo con la ayuda de Esther Peterson o Betty Furness. Hemos construido una economía próspera y un nivel de vida sin paralelo gracias a la filosofía que dice que el consumidor es el rey. Me parece que fue el comercio y no los burócratas los que descubrieron al consumidor. Y afirmo que los comercios, sin exceptuar a ninguno, lo han servido muy bien.
>
> Y sin embargo ahora se les dice a las empresas (incluso a la de ustedes) que no tienen forma de hacer el trabajo sin una legión de ayudantes. ¿Quién quiere esto? Obviamente no es el consumidor.
>
> ... Una cosa es segura. Si ustedes y yo no hablamos, no podemos esperar que otros nos protejan de los protectores. Incluso como nuestros compañeros consumidores, podemos ser asfixiados por demasiada atención amorosa o ahogarnos en un mar de llanto..."

La diferencia entre la opinión de White sobre el movimiento del consumidor y la del asesor en relaciones públicas antes citado, reside sin lugar a dudas en la percepción, pero es una diferencia muy importante. White concibe la protección al consumidor como "la causa principal de la erosión de la confianza del público en el comercio", que abarca a "la corriente principal de las empresas estadounidenses". El asesor concibe la protección al consumidor en el sentido de que proviene principalmente de "compadecidos de los débiles" y de políticos, y que está dirigida a unos cuantos hombres de negocios deshonestos. Resulta obvio que la percepción que uno tiene de la protección al consumidor afectará la respuesta al movimiento.

Mientras tanto, la protección al consumidor ha proliferado mediante los diversos grupos Nader; otros grupos de consumidores nacionales y estatales; y agencias gubernamentales como la *Consumer Product Safety Commission* (Comisión para la seguridad de los productos de consumo), la *Food and Drug Administration* (Administración de alimentos y medicamentos), la *Office of Consumer Affairs* (Oficina de problemas del consumidor, y la *Agency for Consumer Advocacy* (Agencia para la defensa del consumidor). En un estudio que dirigió en 1978 el *Council on Economic Priorities* (Consejo sobre prioridades económicas), un grupo de interés público que dirige estudios detallados sobre las prácticas de las empresas y el impacto de éstas sobre los consumidores, se trazó el perfil de 83 grupos principales de interés público. El consejo informó que el tema dominante entre tales grupos en esa época era la energía y el medio ambiente. Otros temas claves eran los problemas de la comunidad y el consumidor, los derechos de las minorías, la representación y las prácticas publicitarias legales en los medios de comunicación, la salud y la nutrición, la paz y el desarme.

De importancia especial ha sido el crecimiento del grupo Nader, que para mediados de 1970 se había convertido en el principal conglomerado nacional del interés público. Según un artículo de Susan Gross en el *Business and Society Review*, la primera organización Nader fue *Center for Study of Responsive Law* el (Centro para el estudio de la ley responsable), el cual en sus inicios hacía hincapié en investigaciones exhaustivas y en informes muy extensos. Sin embargo, para 1975 ya se hacía hincapié en la litigación, el cabildeo, la organización de los ciudadanos, y la investigación orientada hacia la acción, y la mayor parte de los programas Nader se concentraban en 9 grupos en Washington: el *Litigation Group* (Grupo de litigación), *Congress Watch* (Vigilancia del congreso), *Health Research Group* (Grupo de investigación sanitaria), *Tax Reform Research Group* (Grupo de investigación de reformas a los impuestos), *Citizen Action Group* (Grupo de acción ciudadana), el *Center Corporate Accountability Research Group* (Grupo central de investigación de contabilidad corporativa), *Public Interest Research Group* (Grupo de investigación del interés público), y el *National Public Interest Research Group* (Grupo de investigación del interés público nacional). Además, había casi dos docenas de grupos estatales de estudiantes y de acción ciudadana afiliadas a Nader, y otros grupos satélites vinculados a Nader a través de los fondos o del personal.

"... Desde el nacimiento del PIRG en 1970", observa la señorita Gross, "Nader cada vez le ha ido restando más importancia a los estudios masivos estilo grupo *Center*, en favor de la acción legal y política fuerte. En la actualidad, los grupos Nader dependen casi por completo de litigios, acciones administrativas de agencias, organización ciudadana, e investigación de apoyo; mientras que ha disminuido mucho la actividad de los grupos de estudio, para dejar al grupo *Center* en el segundo lugar de las tropas de Nader".

Gracias al aumento de los grupos de acción gubernamental y ciudadana, para mediados de 1970 la protección al consumidor quedó bien establecida, y recurrió a los mejores talentos de las relaciones públicas. Aunque los profesionales de las relaciones públicas no tienen autoridad directa de línea en lo que respecta a los servicios y productos del consumidor, sí tienen, o deberían tener, conocimientos profundos acerca de una tendencia tan poderosa como la protección al consumidor. El satisfacer las demandas justificadas de los activistas de protección al consumidor, requiere del uso de inteligencia, habilidades, sensibilidad, capacidad de juicio, y de comunicación que se supone que poseen los profesionales de las relaciones públicas.

Proceden algunas palabras finales acerca del mayor interés y sensibilidad en relación con el medio ambiente. Aunque los factores ambientales no tienen un efecto tan directo e inmediato sobre la persona normal como factores de protección al consumidor, hay un gran interés y sensibilidad sobre la contaminación del aire y el agua, la eliminación de desperdicios, el agotamiento de los recursos naturales, los derrames de petróleo, y los peligros potenciales para las costas. Este interés dio lugar a que en 1970 se dictaran leyes como la de la política ambiental nacional, la ley de la limpieza del aire, y el establecimiento de la *Environmental Protection Agency*-EPA (Agencia de protección del ambiente) de los Estados Unidos. En 5 años, esa agencia se convirtió en el órgano regulador más grande del país en 1975, con 9 mil empleados, un presupuesto diario de 2 millones de dólares, y jurisdicciones y responsabilidades en la contaminación del aire y del agua, desperdicios sólidos, ruido, pesticidas y radiación. La preocupación directa de los ciudadanos por el medio ambiente se ha hecho evidente en las posiciones que han adoptado los grupos ambientales que se opusieron al proyecto del oleoducto en Alaska, la construcción de plantas nucleares, y las explotaciones petroleras cercanas a las costas. Cuando estos problemas llegan a la etapa de la acción, para manejarlos se hace necesario recurrir a las habilidades y al juicio de las relaciones públicas. Sin

embargo, con mucha frecuencia las personas encargadas de manejar estos problemas ambientales delicados, han recurrido a los profesionales en relaciones públicas *después* y no *antes* de haber tomado las decisiones.

Las relaciones públicas deben desempeñar el mismo papel en relación con el medio ambiente como lo hacen en cuanto a la protección del consumidor, y una de las primeras tareas y responsabilidades del profesional ha de ser la de servir como un "sistema de alarma preventiva" en cuanto a las actitudes, opiniones y actividades del público relacionadas con los factores de ambiente. Cuando las acciones, actividades, productos y servicios de una organización tienen un serio efecto sobre el medio ambiente, hay una necesidad evidente de consejo y asesoría sobre las relaciones públicas esperadas. Sin que importe cual sea la decisión final, las habilidades de comunicación son necesarias. Así, en cada etapa en lo referente a tratar con asuntos que tengan influencia sobre el medio ambiente, hay una necesidad obvia de los tipos de habilidades que los profesionales de las relaciones públicas deben ser capaces de proporcionar.

TENDENCIAS FUNDAMENTALES EN LA SOCIEDAD ESTADOUNIDENSE Y SU EFECTO SOBRE LA PRACTICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Si se hace una analogía entre la ecología de las relaciones públicas y un disco fonográfico, entonces ya se ha escuchado un lado del disco: el lado causal. Es decir, hemos oído porqué ciertas tendencias fundamentales en la sociedad estadounidense han provocado la necesidad de las relaciones públicas. La otra cara del mismo disco nos dirá porqué esas mismas tendencias han creado problemas difíciles para los profesionales de las relaciones públicas.

URBANIZACION Y SUBURBANIZACION

La urbanización y la suburbanización han tenido grandes efectos sobre la práctica de las relaciones públicas.

Por un lado, el movimiento de una sociedad rural a una urbana ha provocado una concentración de la población en grandes centros urbanos, por esto le ha hecho más fácil a los profesionales llegar a la gente mediante un número más pequeño de medios de comunicación, que si la población estuviera dispersa uniformemente por todo el país. Varios medios de comunicación de las principales ciudades estadounidenses llegan a millones de personas, y en teoría es posible abarcar de 10 a 60 millones de personas a través de unos cuantos medios de comunicación bien seleccionados.

Sin embargo, por otro lado, estos medios de comunicación no están abiertos al mejor postor, sino que están en manos de periodistas experimentados y preparados, que se cuidan mucho de que sus páginas y su tiempo de transmisión sean invadidos por extraños. Los profesionales ya con antigüedad en el campo de relaciones públicas saben que deben guiar sus mensajes y enfoques a fin de que satisfagan primero las grandes exigencias de los "guardabarreras" de los medios, esto significa una combinación talentosa de los propios intereses privados con los grandes intereses públicos a los que sirven los directivos de los medios de comunicación.

Al mismo tiempo, el movimiento hacia los suburbios ha provocado más dispersión de la población y más conflictos entre las lealtades de la gente. Aunque millones de personas *ganan* su salario en la ciudad, *viven* en los suburbios. Como resultado, surgen conflictos en relación con los impuestos, los servicios municipales y suburbanos y cosas parecidas. El profesional astuto debe tener una gran percepción sobre la naturaleza de las propias lealtades en tales situaciones de conflicto, y utilizar el raciocinio para intentar detener lo que a menudo pueda parecer diferencias irreconciliables.

Por lo tanto, la tendencia hacia la urbanización y suburbanización ha tenido el interesante efecto de concentrar la población y, al mismo tiempo, de dispersarla más alla del alcance del centro de la ciudades. El resultado ha sido un cambio significativo en los patrones de vida, agrupamientos sociales, y afiliaciones políticas, y actitudes y opiniones sobre una gran variedad de temas. Todo esto requiere de un gran entendimiento sobre las diferencias que existen en las personas que viven y trabajan en las ciudades; gente que trabaja en la ciudad y vive en los suburbios; y gente que vive y trabaja en los suburbios.

ORGANIZACIONES GRANDES Y PEQUEÑAS

Cualquier estudiante que asista a una universidad grande de 10 mil, 20 mil ó 30 mil alumnos, sabe lo que significa existir dentro de una organización grande y compleja. El estudiante perceptivo de relaciones públicas puede reconocer de inmediato el tipo de problema que plantea una organización así.

Uno de los principales problemas es el brindar a la gente un sentido de "pertenencia". Un segundo problema consiste en intentar resolver los conflictos debido a necesidades y exigencias que surgen inevitablemente en las organizaciones grandes y complejas. Cuando el trabajador por hora busca un aumento del 8 por ciento, no está interesado en saber que no puede obtenerlo porque ello podría significar una merma para los ingresos de los accionistas. Cuando los consumidores se quejan de la calidad de los productos que compran, no están interesados en saber que eso es resultado de una acción deliberada de los trabajadores descontentos. Cuando los estudiantes protestan por los aumentos constantes en las colegiaturas, en rea-

lidad no están interesados en saber que esto es consecuencia de la falta de aportaciones externas. Por lo tanto, para resolver los conflictos debido a las necesidades y exigencias se requiere de explicaciones diseñadas con astucia y cuidado, y con demasiada frecuencia la explicación es satisfactoria para unas personas pero no para otras.

Un problema final al que se enfrentan los profesionales que tratan con organizaciones grandes y complejas, es la distorsión de los mensajes que surgen cuando la comunicación ha de pasar por las numerosas capas que integran a esas organizaciones. El problema es particularmente grave cuando las oficinas centrales y el personal de relaciones públicas se encuentra en una ciudad, y los elementos componentes están distribuidos por todo el país. Lo que puede parecer muy claro en una oficina de Chicago, puede resultar confuso para la comunidad de una planta en el Sur. El profesional de relaciones públicas que le presente informes al canciller sobre la instalación central de una multiuniversidad, tendrá dificultades para saber lo que en verdad sucede en una instalación afiliada situada a cientos de kilómetros de distancia. El mantener contacto y el entender las distintas naturalezas, necesidades y deseos de las personas que existen dentro de organizaciones grandes y complejas afecta inevitablemente a la práctica y los procedimientos de relaciones públicas.

EL CRECIMIENTO EN EL PODER DE LA OPINION PUBLICA Y LA RAPIDEZ DEL CAMBIO DE OPINION

Los profesionales de las relaciones públicas utilizan métodos directos primarios e indirectos secundarios para desempeñar las tareas vitales de examinar e intentar influenciar la opinión pública.

En los inicios de la práctica de las relaciones públicas, los profesionales en este campo usaban métodos relativamente primitivos para medir la opinión pública. Así como muchos periódicos pequeños de hoy en día miden la opinión pública al comisionar a un reportero para que entreviste al hombre de la calle, los primeros profesionales dirigían entrevistas similares con personas "medias" y "líderes de opinión". Sin embargo, en la actualidad la mayoría de los profesionales reconocen la necesidad de un enfoque científico para medir la opinión pública, y por esto recurren a las organizaciones de encuestas nacionales, regionales y estatales para manejar encuestas de entrevistas a fondo y de sección transversal, ya sea de gran alcance o de comisión individual. Estas encuestas, (que se describen a fondo en el capítulo sobre la opinión pública) están diseñadas cuidadosamente para una variedad de propósitos. Se les utiliza para medir las tendencias de gran alcance en las actitudes y la opinión del público, para juzgar la reacción del consumidor respecto a los productos y servicios, para investigar los estados de ánimo y las actitudes del público general o de

uno especial, y para comprobar la reputación de que goza una organización entre el público en general o entre públicos determinados.

También hay un reconocimiento general de que la encuesta es capaz de medir la opinión pública sólo en el momento cuando se dirige. Como los sucesos y las acciones pueden cambiar de pronto a la naturaleza de la opinión pública, los profesionales deben tener cuidado con sus evaluaciones y estar constantemente alertas a los cambios repentinos en las modas, actitudes y opiniones del público. Esto requiere de un monitoreo constante mediante métodos indirectos y secundarios, de ciertos indicadores del cambio de opinión. Antes de que se vuelvan demasiado obvios, los cambios en la opinión pública pueden detectarse a partir de las tendencias de los artículos en las noticias nacionales y en las revistas de opinión, en publicaciones especializadas, y en los libros escritos por hombres y mujeres que tienen la reputación de captar la opinión pública.

Con estos medios, los profesionales tratan el poder de la opinión pública al analizarla con el propósito de brindarle datos e información a la organización a la que sirven. También utilizan otras habilidades para intentar influenciar la opinión pública al satisfacer metas y objetivos de relaciones públicas determinados de antemano. Estas habilidades y técnicas (que se describen con detalle en los capítulos sobre planeación, programación y comunicación) integran el núcleo de la práctica de las relaciones públicas. Han sido desarrolladas y perfeccionadas puesto que el tratar con la opinión pública requiere del grado más elevado de capacidad en relaciones públicas.

CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA, EL PAPEL Y EL IMPACTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION DE MASAS

Aunque, como se dijo antes en este capítulo, en los últimos diez años, han habido adelantos tecnológicos dentro de los medios de comunicación, los conceptos fundamentales acerca de las noticias han permanecido sorprendentemente constantes. Las noticias pueden transmitirse con más rapidez que en el pasado, y la televisión ha llevado la noticia al instante a la sala de estar, pero los elementos que le dan significancia nacional a una noticia e interés tan sólo local a otra, permanecen igual.

Por lo tanto, el profesional debe conocer los cambios tecnológicos en los medios de comunicación, pero es más importante que sepa cuándo se interesarán los medios por una historia o artículo particular. También es importante que el profesional esté enterado de los cambios en la política editorial, el formato, y el personal; por ejemplo, que conozca las diferentes fechas de entrega y los imperativos técnicos de distintos medios: comprender cómo mantenerse en lo alto de la ola del interés mutuo que demuestran todos los medios de comunicación por ciertas clases de noticias y sucesos; y ponerse a tono con las críticas justificadas que hacen los

medios en contra de los aficionados que invaden sus oficinas con material que tiene poco interés para los lectores y espectadores.

Los profesionales se mantienen enterados de los cambios en los medios de comunicación gracias al contacto personal con la gente que trabaja en los medios de comunicación, y a través de la lectura cuidadosa de las publicaciones que reflejan los desarrollos en los medios. Entre estas se incluyen *Editor and Publisher, Broadcasting, Variety, Columbia Journalism Review*, varias revistas de alcance citadino y estatal, *Journalism Quarterly*, los órganos internos de la *AP* y la *UPI, ASNE Bulletin*, las secciones de prensa de *Time y Newsweek*, y los numerosos libros sobre medios de comunicación de masas que se han publicado en los últimos años. El escritor mercenario no deja de mandar comunicados en masa a centenares de agencias, que pueden tener muy poco interés en cuanto al material; el profesional experimentado conoce el valor que tienen el material clave para las necesidades e intereses de distintos medios, y la importancia de mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos en los medios.

LA PROTECCION AL CONSUMIDOR Y LA SENSIBLILIDAD AMBIENTAL

Esta tendencia le plantea un problema interno y externo al profesional de las relaciones públicas. El problema interno surge porque las críticas y quejas del consumidor y de aquellas personas sensibles al ambiente están dirigidas a las áreas de actividades organizacionales que no están bajo el control directo del profesional de las relaciones públicas. El profesional no fabrica ni elabora los productos o servicios, ni tampoco interviene en las actividades y acciones organizacionales que defraudan las expectativas que tiene el consumidor o el ambientalista. Estas son responsabilidades de otras funciones dentro de las organizaciones: el departamento de mercadeo que distribuye y vende el producto recurriendo a métodos en que se ejerce la presión; el departamento de propaganda que elogia a los productos mucho más allá de lo que se podría creer; el ejecutivo que dirige o aprueba la fijación del precio, la explotación a cielo abierto, y las contribuciones cuidadosamente "purificadas" de dinero para provocar grandes contratos. La forma de manejar y tratar con estas actividades y factores producidos y administrados internamente requiere de la sabiduría de Salomón, la paciencia de Job, y la habilidad de Moisés.

Pero el problema externo conectado con la protección al consumidor y la sensibilidad ambiental es igual de difícil y gravoso. Cuando el objetivo de los activistas consumidores y ambientalistas y/o del gobierno es el de las transgresiones de la organización, ya sean verdaderas o supuestas, el asunto se vuelve de interés público. Con demasiada frecuencia se recurre en tales casos al profesional para que resuelva el problema de alguna forma mágica. Desafortunadamente, en los últimos años las flechas y lanzas

de las organizaciones de activistas defensores del consumidor y del ambiente y las del gobierno son una reacción justificada hacia los productos, servicios, y acciones que defraudan las expectativas.

Por lo tanto, para manejar los retos que plantea la protección del consumidor y la sensibilidad ambiental, se necesitan medios para manejar el dilema que plantean las exigencias internas y externas al profesional. Algunos procedimientos básicos recomendados por Richard A. Aszling, de *General Foods*, para los talleres del capítulo PRSA sobre la protección del consumidor, sugieren que el profesional:

> Se encuentre a la cabeza de los avances al mantenerse informado sobre los cambios legislativos y las acciones activistas. Que conozca las publicaciones y las fuentes de información confiables.
>
> Que intente proporcionar pronósticos realistas acerca de las tendencias y desarrollos.
>
> Que desarrolle una comunicación efectiva con el jefe o el cliente y lo ayude a permanecer sensible y a separar los hechos de la fantasía.
>
> Que conozca bien los programas exitosos de respuesta a las presiones del consumidor que otras compañías hayan llevado a cabo.
>
> Que le aconseje al patrón o al cliente sobre los métodos efectivos para responder a las manifestaciones de insatisfacción del consumidor.
>
> Que desarrolle y lleve a cabo programas eficaces de comunicación interna y externa diseñados para informar al público acerca de las medidas adoptadas en beneficio de los consumidores.
>
> De un artículo de John R. O'Connell en *Public Relations Journal.*

Para la segunda mitad de la década de 1970, era evidente que el campo de las relaciones públicas comenzaba a ajustarse con el propósito de enfrentar los retos de la protección al consumidor y la sensibilidad ambiental. Una prueba fueron las dos columnas que se publicaban con regularidad en el *Public Relations Journal*: "*Environmental Update*", por Edward L. Jaffee, que apareció por vez primera en el número de octubre de 1962, y "*Consumer Update*", por Edie Fraser, que apareció en el número de junio de 1974. Ambas columnas todavía le proporcionan a sus lectores información vital sobre el movimiento para la defensa del consumidor y del medio ambiente. La PRSA creó su propia fuerza *National Task Force on Consummerism* (Fuerza operante nacional sobre protección al consumidor) y otra *National Task Force on Environment and Energy* (Fuerza operante nacional sobre medio ambiente y energía), a mediados de la década de

1970. Ambos grupos se han mantenido al día en los avances en defensa del consumidor y del medio ambiente, y han patrocinado reuniones nacionales como la conferencia del consumidor e información de la Casa Blanca, que se llevó a cabo en el mes de mayo de 1975. La protección al consumidor y los problemas ambientales han sido parte importante del programa en las últimas conferencias nacionales de la PRSA; se han creado departamentos especiales de protección al consumidor y al ambiente en grandes organizaciones nacionales de asesoramiento y en firmas industriales y comerciales; y no hay duda de que el campo de las relaciones públicas ha tomado medidas para tratar de forma realista con las principales tendencias de la sociedad estadounidense, que pueden verse en la protección al consumidor y en la sensibilidad ambiental.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. ¿De qué forma es aplicable la ecología, un término biológico, a las relaciones públicas?
2. Identifique brevemente a Theodore Vail; Ivy Lee; PRSA.
3. Mencione tres publicaciones de relaciones públicas.
4. Explique algunas de las consecuencias de *cada* una de las siguientes tendencias principales de la sociedad estadounidense: 1. Urbanización y suburbanización; 2. Componentes grandes y complejos; 3. Crecimiento en el poder de la opinión pública y la rapidez del cambio de opinión; 4. Cambios en la tecnología, el papel y el impacto de los medios de comunicación; y 5. Protección al consumidor y sensibilidad ambiental.
5. Explique algunas de las formas en que *cada* una de las tendencias mencionadas de la sociedad estadounidense ha provocado la necesidad de las relaciones públicas.
6. Describa algunas de las formas en que *cada* una de esas tendencias ha afectado a la práctica de las relaciones públicas.
7. Cuando las acciones y políticas de una organización son negativas y puedan causar una reacción pública adversa, ¿es mejor no comunicar nada, esperar que desaparezca la reacción adversa resultante en el público, o comunicar lo negativo? Cite ejemplos que demuestren la conveniencia de su elección.
8. ¿Qué medidas le recomendaría usted a un gran organismo para que lograra mantener la buena voluntad y la comprensión cuando sus planes para construir una central nuclear se topen con la fuerte oposición de los grupos de conservación?
9. ¿Qué le recomendaría usted al profesional de las relaciones públicas cuando las políticas y acciones de la organización de éste sean útiles para la misma, pero se enfrenten a una opinión negativa de parte de la población?
10. ¿Qué le recomendaría usted al ejecutivo de relaciones públicas cuando la dirección culpe a éste por una pérdida en ventas debido a una noticia difundida a nivel nacional sobre la cual el ejecutivo no tiene control?

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. LA URBANIZACION Y LA SUBURBANIZACION EN SU RELACION CON LA PRACTICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS: UN ARTICULO DE PROPUESTA

Cuando se escribió este capítulo el autor podía discernir los aspectos existentes del habitat urbano y suburbano que tenían implicaciones definitivas para la práctica de las relaciones públicas. Sin embargo, el ritmo de la vida estadounidense es tan rápido que puede ser que nuevos aspectos ya hayan cambiado las cosas, y esta naturaleza en constante proceso de cambio de dicha sociedad plantea retos al profesional.

Luego imagínese que usted trabaja en las oficinas centrales oficiales de una institución social no lucrativa que tiene sucursales y unidades por todo el país. Usted es un asistente de investigación en el departamento de relaciones públicas, y se le ha asignado la tarea de examinar el alcance actual (en la época en que usted usa este texto) del movimiento de una sociedad rural a una urbana y suburbana, y de elaborar un artículo de propuesta que indique lo siguiente:

1. Cómo y de qué forma afecta el movimiento a la *programación* y las *actividades básicas* de su organización.
2. Los *problemas especiales de relaciones públicas* que este movimiento le origina a su organización; explique los problemas con cierta profundidad.

(Nota: al realizar este trabajo, seleccione una institución social no lucrativa de la que usted conozca algo. Por supuesto, utilice una variedad de recursos para investigar y realizar la tarea).

2. LA PREDICCION DE LOS CAMBIOS SOCIALES Y POLITICOS: UN INFORME DE INVESTIGACION

En una charla que tuvo en 1978 con un grupo de asesores de relaciones públicas, George Hammond, presidente de *Carl Byoir & Associates,* Inc., hizo hincapié en la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes en la década de 1980:

"Nuestros clientes saben que no van a gozar de los lujos del *status quo*", dijo Hammond a los asesores, "quieren y esperan nuestra ayuda para enfrentar los cambios políticos y sociales de gran importancia que se aproximan con increíble velocidad. Se necesitará de la percepción retrospectiva y del tipo particular de experiencia que utilizamos en la relación entre el cliente y la agencia para descubrir algunos de estos cambios e inventar las formas más eficaces de tratar con ellos".

Entre los clientes de Byoir en esa época se contaban A & P y *The Great Atlantic & Pacific Tea Company: Eastman Kodak; F. W. Woolworth; Hallmark Cards* y *Toyota Motors Sales, U.S.A.*

Asignación

Imagínese que usted trabaja con la organización Byoir. Hammond le ha pedido que seleccione a uno de los clientes mencionados, y que a través de la investigación en bibliotecas, averigüe los datos claves de la compañía en lo que se refiere a sus productos, ventas, y públicos importantes.

Su trabajo consiste en redactar un borrador de un memorándum de dos a tres páginas dirigido al cliente, en el cual se describan algunos de los principales cambios sociales y políticos a gran escala que usted pronostica para el país durante los próximos 5 años. Trate de ser específico al evaluar estos cambios pronosticables en la vida estadounidense y al relacionarlos con los objetivos y propósitos centrales del cliente. En donde sea posible, cite datos de fuentes confiables para apoyar sus predicciones, discernimientos y juicios.

(Nota: no piense que las 5 tendencias fundamentales citadas en este capítulo son la respuesta para este trabajo, pero véalas como ejemplo del tipo de cambios sociales y políticos que usted pueda tratar en su memorándum).

3. CINCO GRANDES ADELANTOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION: UN INFORME DE INVESTIGACION

Cada año ocurren adelantos significativos que implican la propiedad, administración, operación, y estatus de los medios de comunicación de masas. Por supuesto, tales adelantos tienen consecuencias importantes para la práctica de las relaciones públicas.

Imagínese que usted pertenece al departamento de relaciones públicas de una de las corporaciones nacionales más grandes de los Estados Unidos. Se le ha encomendado el trabajo de investigar e informar de *5 adelantos principales* que hayan ocurrido el año pasado, y que se refieran ya sea a la propiedad, la administración, la operación o el estatus de uno o más de los medios de comunicación. Puede encontrar información en los periódicos diarios, en artículos de publicaciones noticiosas y/o especializadas, en fallos de los tribunales, y en otras fuentes parecidas.

En un memorándum dirigido al jefe de su departamento, describa cada adelanto en detalle, cite la fuente de su información, e incluya una explicación de la forma cómo cada adelanto puede afectar la práctica de las relaciones públicas.

LECTURAS RECOMENDADAS

T.D. Allman, "The Urban Crisis Leaves Town and Moves to the Suburbs", *Harper's,* diciembre 1978.

Ben Bagdikian, *The Information Machines.* Nueva York: Harper & Row, 1971.

Dan J. Forrestal, "Placing Public Relations in Perspective", *Public Relations Journal,* marzo 1974.

Joe B. Frantz, "After the Fall—Opportunity: 1918-1945", *Public Relations Review,* otoño 1978.

Eric F. Goldman, "Public Relations and the Progresive Surge: 1898-1917", *Public Relations Review,* otoño 1978.

Ray E. Hiebert, *Courtier* To The *Crowd.* Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1966.

Steven D. Lydenberg, *Minding the Corporate Conscience* 1978. Nueva York: Council on Economic Priorities, 1978.

Marshall McLuhan, *Understanding Media.* Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

Allan Nevins, "The Constitution Makers and the Public: 1785-1790", *Public Relations Review,* otoño 1978.

Joseph Nolan, "Watergate: A Case Study in How Not to Handle Public Relations", *Public Relations Quarterly,* verano 1975.

Robert Presthus, *The Organizational Society.* Nueva York: Random House, Vintage Books 1965.

Frank E. Vandiver, "The First Public War: 1861-1865", *Public Relations Review,* otoño 1978.

Catherine W. Wolff, "Activist Public Relations: Integrity and Respect", *Public Relations Journal,* diciembre 1977.

Capítulo 3

Dos Conceptos: La Responsabilidad Social y el Interés Público

En su prisa por volverse expertos de la noche a la mañana, algunos neófitos olvidan que cualquier experto de primera línea debe dominar primero los conceptos y los principios fundamentales. Para que el neófito de las relaciones públicas se convierta en algo más que un mero constructor de imagen, debe entender la conexión entre las relaciones públicas y las políticas, procedimientos y acciones clave de una organización. En el núcleo de esta relación se encuentran los conceptos duales que se conocen como *responsabilidad social e interés público*.

En los últimos años la literatura especializada ha examinado estos conceptos, los cuales se han convertido en una parte fundamental de la práctica de las relaciones públicas, Sin embargo, dos autores (Edward L. Bernays y Harwood Childs) pronosticaron la importancia de los mismos a comienzos de la década de 1920 y en la de 1930. Estos dos autores desarrollaron ideas que se consideraban innovadoras e imprácticas, pero que con el paso del tiempo se ha visto que no sólo son provocadoras y perceptivas, sino también fundamentales y prácticas. Varias décadas más tarde se reconoce que Bernays y Childs estaban muy adelantados a su tiempo.

LAS RELACIONES PUBLICAS SEGUN EDWARD L. BERNAYS

Autor de muchas obras sobre relaciones públicas, Edward L. Bernays tuvo una carrera activa durante 40 años. Comenzó su vida profesional como

un agente de prensa, y fue el primero en referirse a sí mismo como un "asesor de relaciones públicas". También fue uno de los primeros en reconocer que el punto central de la práctica consiste en establecer "un terreno de reunión común para una entidad (ya sea un negocio, un individuo, un organismo gubernamental o una organización de servicio social) y la sociedad".

Como la opinión pública es de gran importancia en una sociedad democrática, dice Bernays, el profesional de las relaciones públicas debe estar atento a las condiciones sociales cambiantes, y estar preparado para aconsejar modificaciones en la política de acuerdo con los cambios en el punto de vista del público. Como señalaba en *Crystallizing Public Opinion*: "es probable que la principal contribución del asesor de relaciones públicas para el público y para su cliente, sea su capacidad para entender y analizar las tendencias oscuras de la mentalidad pública. . . es esta capacidad para cristalizar las tendencias oscuras de la mentalidad pública, antes de que hayan alcanzado una expresión definitiva, lo que lo hace tan valioso".

Las declaraciones anteriores cubren brevemente la opinión que tiene Bernays sobre las relaciones públicas, pero se les menciona con el propósito específico de indicar su conciencia de la estrecha conexión entre las relaciones públicas y la sociedad en la que operan. El científico social Harwood Childs, de Princenton University, extendió esta relación cuando dictó una serie de conferencias a fines de la década de 1930, y entonces condensó sus observaciones en un libro titulado *An Introduction to Public Opinion*. Sus opiniones, en particular cuando se les analiza a la luz del gran interés actual por la responsabilidad social, merecen una consideración cuidadosa.

LAS RELACIONES PUBLICAS SEGUN HARWOOD CHILDS

Desdeñando lo que denominaba "las payasadas, trucos, tretas y dispositivos mediante los cuales los individuos y las corporaciones a menudo parecen obtener buena voluntad sin tratar, de hecho, de eliminar la causa real de la mala voluntad", Childs estipuló que él no estaba interesado en las numerosas formas para ganar amigos e influenciar a la gente. Pronosticó que el interés por las relaciones públicas continuaría y aumentaría porque las relaciones públicas, según él, reflejaban uno de los problemas fundamentales de la época. El concepto que tenía de la naturaleza intrínseca de las relaciones públicas era éste:

"A las relaciones públicas se les puede definir como aquellos aspectos de nuestra conducta personal y corporativa que tiene una importancia social más que tan sólo privada y personal".

Childs entendió que las relaciones públicas serían cada vez más importantes debido principalmente a que un creciente número de actividades privadas y corporativas tendrían importancia social y pública.

"Las relaciones públicas como tales", declaró, "no son la presentación de un punto de vista, tampoco el arte de atemperar actitudes mentales, ni el desarrollo de relaciones cordiales y útiles ... constituyen tan sólo un nombre para las actividades que tienen una importancia social".

"Nuestro problema en cada corporación o industria consiste en descubrir qué son estas actividades, qué efectos sociales tienen y, si son contrarias al interés público, encontrar formas y medios para modificarlas de modo que sirvan a dicho interés".

Al enunciar este análisis de las relaciones públicas, Childs recalcó que el ejecutivo de relaciones públicas no es principalmente un publicista o propagandista. Para cumplir con los estándares de Childs, el ejecutivo de relaciones públicas debe ser "un estudiante de los efectos sociales de la conducta personal y corporativa" y debe comprender bastante bien a la sociedad desde un punto de vista político, económico, cultural y sociológico. El resumen sería este:

> El punto de partida para desarrollar una política de relaciones públicas es un análisis cuidadoso de nuestra conducta personal y corporativa a la luz del cambio social en general. Si se desconocen las tendencias básicas económicas, culturales, políticas y sociales de nuestra época, no podemos asegurar, ni mucho menos pronosticar, las implicaciones públicas de lo que hacemos. Es la separación entre las tendencias sociales lo que da lugar a nuestros problemas, y la búsqueda de respuestas debe ser una búsqueda de las razones por las cuales existen estos retrasos, cuando existen, y lo que se puede hacer para sincronizar el movimiento social.

> Al negocio de producir y distribuir bienes y servicios se debe estudiar en relación con la situación total, es decir el ambiente total en el cual funcionamos. Los ejecutivos de las corporaciones no pueden permitirse el dedicar todas o la mayor parte de sus energías tan sólo a las consideraciones tecnológicas. Deben mirar más allá del horizonte. El asesor de relaciones públicas debe ser más que un publicista, un periodista o un estadístico. Debe ser un científico social capaz de aconsejar a la administración acerca del medio ambiente en el cual opera.

OBSERVACIONES DE LA TESIS DE CHILDS

Es necesaria una advertencia antes de analizar la tesis de Harwood Childs sobre las relaciones públicas. La mayoría de los lectores de este libro de texto serán estudiantes que quieren hacer carrera en las rela-

ciones públicas, o que esperan utilizarlas en otra carrera donde tienen una influencia importante. A las personas jóvenes que entran al campo, por lo general, no se les dará una posición ejecutiva en relaciones públicas, ni se esperará que sirvan como funcionarios experimentados. Por el contrario, será más probable que se les asigne a tareas que Childs no considera como relaciones públicas: ayudar a la "presentación de un punto de vista", y "el desarrollo de relaciones cordiales y útiles". Sin embargo, a medida que el neófito se vuelva experto en su campo recibirá responsabilidades y tareas más amplias e importantes. La época para pensar y entender estas áreas más amplias se encuentra en el presente, ya que mañana puede ser demasiado tarde. Por lo tanto, imagínese que usted pertenece al mundo de los líderes y profesionales de los negocios a los que se dirigía Childs en la década de 1930. Entonces será más fácil entender ciertas observaciones y preguntas.

Primero, una pregunta sobre la premisa básica de Childs; ¿está usted de acuerdo o no con su opinión de que las relaciones públicas "no son la presentación de un punto de vista, ni el arte de antemperar actitudes mentales, ni tampoco el desarrollo de relaciones cordiales y útiles"? ¿Qué argumentos pueden presentarse en contra de esta concepción? ¿Es posible que en su deseo de reducir la importancia del enfoque social de las relaciones públicas Childs haya exagerado su caso? ¿Qué opinan otras autoridades sobre el tema?

Segundo, ¿qué quiere decir Childs cuando afirma que las relaciones públicas son "tan sólo un nombre para las actividades que tienen una importancia social"? ¿Qué sucede con las actividades que tienen una importancia política, económica y cultural? ¿Cree usted que Childs intentaba incorporar estas tres (política, económica y cultural) cuando recalcó solamente las actividades de importancia social? ¿Como funcionaría "social" como un adjetivo para describir las actividades a las que se refiere Childs?

La palabra "importancia" también da lugar a ciertas preguntas claves. ¿Cuándo es una actividad de importancia social, cuándo es de importancia moderada y cuándo es insignificante? Childs no responde a estas preguntas; de hecho, le deja el problema al profesional individual. Por ejemplo, obsérvese que él estipula que "nuestro problema" consiste en señalar qué actividades tienen una importancia social, averiguar qué efectos sociales tienen y encontrar formas y medios para modificarlas si son contrarias al interés público.

Si se considera que la premisa básica de Childs es correcta, descubrimos que ha formulado una concepción de las relaciones públicas que plantea innumerables retos a la suficiencia, capacidad y juicio del profesional de este campo. Bernays vio estos retos claramente en 1962, cuando le dijo a un entrevistador del *New York Times* que la tarea del hombre de relaciones públicas debería ser la de estudiar la opinión pública y la psicología

social y "asesorar a su compañía sobre la forma de ajustarse a. . . las fuerzas sociales y conseguir el apoyo público para los servicios, productos e ideas." Es muy difícil asesorar si uno tiene muy poco conocimiento de las fuerzas sociales. Dicho de otra forma: "para que el consejo de relaciones públicas tenga valor, debe basarse en un conocimiento profundo del pasado, de las tendencias y relaciones en el campo del cambio social", dijo Childs, y su reto al profesional de las relaciones públicas es el de ser capaz de enfrentarse al pasado, presente y futuro de nuestra sociedad.

El enfrentarse al reto que plantea Childs, le puede parecer a algunas personas como un ejercicio académico, pero el relacionarse con los problemas es un elemento clave en la programación de las relaciones públicas. Es necesario reconocer primero los problemas de relaciones públicas antes de que se pueda intentar resolverlos. Este reconocimiento proviene de la compresión del pasado y de la detección de las actividades de importancia social del presente que plantean problemas de relaciones públicas, y del pronóstico de las actividades de importancia social en el futuro que provocarán problemas de relaciones públicas más adelante.

Sin embargo, el reconocimiento es tan sólo un paso en el proceso de las relaciones públicas. Lo que debe hacerse con estos problemas es otra cosa. La acción que se emprenda a menudo es una elección entre tres alternativas: lo que está permitido, lo que es posible y lo que está prohibido. Por lo general, son los factores internos, en vez de los externos, los que gobiernan la elección, ya que la autoridad superior en la administración de organizaciones e instituciones tiene la última palabra sobre la libertad de acción y actividad de las relaciones públicas. Esto es así particularmente en el área que se conoce como responsabilidad social.

CORRIENTES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de responsabilidad social es uno muy respetado. Es semejante al de Dios, madre y pastel de manzana. Sólo un agnóstico pondría en duda la idea de Dios; sólo un Philip Wylie pondría en duda a la institución de la maternidad, y sólo un fanático del pastel de pera pondría en duda las virtudes del pastel de manzana. ¿Quiénes de entre nosotros nos atreveríamos a afirmar que somos irresponsables socialmente, y qué organizaciones e instituciones desearían afirmar que no son socialmente responsables? Parece ser que todos somos socialmente responsables, pero en grados variables. Es probable que las opiniones principales sobre la responsabilidad social hayan sido expresadas por el doctor Milton Friedman y por el comité para el desarrollo económico.

LA OPINION DE FRIEDMAN

En un extremo de la polémica sobre la responsabilidad social (particularmente cuando el concepto se aplica a los negocios) se encuentra el doctor Milton Friedman, afamado profesor de economía en la Universidad de Chicago. Como gran defensor de la libertad de empresa, es decir del sistema de la propiedad privada, Friedman afirma que las personas que piensan que los negocios no deberían preocuparse "tan sólo por las utilidades sino también por fomentar las metas sociales deseables, se dedican a "predicar un socialismo puro y sin adulteración".

La opinión de Friedman (enunciada en un artículo publicado el 13 de septiembre de 1970 en el *New York Times Magazine*) hace recordar que los ejecutivos corporativos son empleados de los propietarios de los negocios y tienen una responsabilidad directa con sus patrones.

"Esa responsabilidad", dice Friedman, "consiste en dirigir el negocio de acuerdo con sus deseos, que por lo general serán los de hacer tanto dinero como sea posible sin apartarse de las reglas básicas de la sociedad, tanto las de la ley como las de la costumbre ética".

Friedman observa que el ejecutivo también es una persona y como tal puede que quiera dedicar parte de sus ingresos a causas que considere valiosas. Sin embargo, dice Friedman, cuando se habla de la responsabilidad social de ejecutivo como un hombre de negocios, le pedimos que actúe de alguna forma contraria al interés de sus patrones. Como un ejemplo, Friedman dice que cuando le pedimos al hombre de negocios que no eleve el precio de su producto a fin de alcanzar el objetivo social de evitar la inflación, puede que esa decisión no le resulte muy beneficiosa a la corporación. De modo similar, puede que sea contrario a las utilidades corporativas el pedirle al ejecutivo que contrate a desempleados sin oficio, en lugar de trabajadores mejor preparados, con el propósito de lograr el objetivo social de reducir la pobreza.

El Prof. Friedman resume su argumento en las siguientes palabras:

> Solamente hay una responsabilidad social de los negocios: utilizar sus recursos y desarrollar actividades diseñadas para incrementar sus ganancias siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, es decir, que se dediquen a la competencia abierta y libre sin el engaño ni el fraude.

LA OPINION DEL COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO

Otra opinión de la responsabilidad social se enunció en la década de 1970 en una declaración de 74 páginas del Comité de Investigaciones y Política

del Comité para el Desarrollo Económico (CED), titulada: "Las responsabilidades sociales de la corporación comercial". Dirigido principalmente a las corporaciones grandes, de propiedad pública y administradas por profesionales (aunque aplicable también a las empresas más pequeñas y a los hombres de negocios como individuos), el CED citaba algunas actitudes negativas hacia los negocios expresadas por el público en las encuestas de opinión pública de alcance nacional. De estas estadísticas se sacó la conclusión de que la mayor parte del público cree que las corporaciones no se han preocupado lo suficiente por los problemas sociales, y que "dos terceras partes creen que los negocios tienen ahora una obligación moral de ayudar a otras grandes instituciones para lograr el progreso social, incluso a costa de las utilidades. . . A los negocios se les pide que asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y que sirvan mucho más a los valores humanos. De hecho, a las empresas comerciales se les pide que contribuyan más a la calidad de la vida estadounidense en vez de suministrar tan sólo cantidades de bienes y servicios".

Según el CED, los negocios plantean cuatro preguntas básicas como respuesta a las demandas antes mencionadas:

1. ¿Por qué las corporaciones deberán intervenir sustancialmente en el mejoramiento del ambiente social?
2. ¿Cómo puede justificar esto frente a los accionistas?
3. ¿De qué forma pueden las compañías reconciliar a las utilidades con los gastos elevados para fines sociales?
4. ¿Cuáles son las limitaciones de la responsabilidad social corporativa?

Al admitir que estas son preocupaciones legítimas, el CED dijo que la respuesta consiste en reconocer que el comercio es una institución básica en la sociedad estadounidense, y que tiene una importancia vital en el bienestar general así como en su propia aceptación pública.

Extendiendo las doctrinas de Harwood y Childs, el CED enunció entonces las responsabilidades sociales en términos de interés propio:

> Hay un gran reconocimiento hoy en día de que el interés egoísta de la corpo
> ración interviene inexorablemente en el bienestar de la sociedad, de la cual e
> negocio es una parte integral, y de la cual saca sus requerimientos básicos pa
> ra funcionar: capital, obreros, consumidores. Hay un creciente entendimient
> de que la corporación depende de la buena voluntad de la sociedad, la cua
> puede apoyar u obstaculizar su existencia mediante las presiones públicas
> sobre el gobierno. Y se ha hecho evidente que los recursos esenciales y l
> buena voluntad de la sociedad no acuden de forma natural a las corporacione
> cuando se necesitan, sino que deben elaborarse y desarrollarse. . .
> De hecho, el interés corporativo, definido en términos generales por la ad
> ministración, puede apoyar la intervención para ayudar a resolver casi cua
> quier problema social, ya que las personas que tienen un buen ambient

educación y oportunidades se convierten en mejores empleados, consumidores y vecinos para los negocios que aquellas personas que son pobres, ignorantes y oprimidas. Por esto, es obvio el interés del comercio por ampliar sus mercados y mejorar su fuerza laboral al ayudar a la gente pobre a desarrollarse y al emplear su potencial económico. Asimismo, es favorable para los negocios ayudar a reducir los grandes costos de la seguridad social, el crimen, las enfermedades y el desperdicio del potencial humano, una buena parte de lo cual debe pagar el comercio.

La experiencia con las restricciones gubernamentales y sociales indica que el interés propio de la corporación puede atenderse mejor mediante una sensibilidad a las preocupaciones sociales y una buena disposición, dentro de límites competitivos, para emprender la acción necesaria antes de la confrontación. Al actuar por su propia iniciativa, la administración conserva la flexibilidad necesaria para dirigir los asuntos de la compañía de una manera constructiva, eficiente y adaptable".

Al reconocer el factor de costo en su análisis de responsabilidad social, el CED observó que no puede esperarse que el comercio resuelva todos los problemas de la sociedad. El informe señaló que varias restricciones internas limitan a las corporaciones en su enfoque de los problemas sociales. "Ninguna compañía de cualquier tamaño puede incurrir a sabiendas en costos que debiliten su posición competitiva y amenacen su supervivencia. Aunque las compañías pueden muy bien ser capaces de obsorber costos modestos, o de emprender algunas actividades sociales en su régimen de no ganar ni perder, cualquier gasto sustancial debe justificarse en términos de los beneficios, tangibles e intangibles, que se espera que produzca.

Resulta obvio que el análisis de las dos opiniones de la responsabilidad social citadas antes está truncado. Por un lado, el doctor Friedman opina que el asunto de los negocios es tan sólo el de hacer negocios; que la administración no tiene ni el derecho ni la capacidad para emprender actividades con la intención de mejorar la sociedad o imponerles contribuciones a sus elementos constituyentes para estos propósitos, y que el bienestar general de la sociedad le corresponde al gobierno, no al comercio. Por otro lado está la visión del CED, según la cual es beneficioso al interés propio del comercio aceptar una medida justa de responsabilidad para mejorar la sociedad, puesto que "la insensibilidad a las demandas cambiantes de la sociedad da lugar, más tarde o temprano, a las presiones públicas para la intervención gubernamental y la regulación, a fin de que los negocios se vean obligados a hacer lo que no querían emprender voluntariamente".

ALGUNAS PALABRAS FINALES DE JOHN W. HILL

En el último año de una vida larga y fructífera (que abarcó medio siglo en las relaciones públicas), John W. Hill condensó en 1977 sus opiniones

sobre la erosión de la confianza del público en los negocios. Con la premisa de que la mayoría de los estadounidenses creen en el sistema económico de su país , Hill afirmó que el público tiene crecientes expectativas en el sentido de que los líderes de los negocios ayuden a resolver los problemas sociales. Sin embargo, agregó que muy pocas corporaciones han desarrollado medios efectivos para relacionar sus políticas con las expectativas sociales, y para explicar estas políticas en términos directos y comprensibles.

Hill observó que gran parte del problema reside en que los líderes de las corporaciones han estado aislados del pueblo. Otra razón que cita es la desconfianza que tiene el público de todas las instituciones establecidas, incluyendo los negocios.

"Incluso antes de que se descubrieran las contribuciones ilegales de fondos para las campañas políticas después de Watergate", declaró, "ha comenzado a surgir un resentimiento contra algunas compañías por productos malos, servicios descuidados, abuso de garantías, incompetencia para combatir la contaminación, y otras cuestiones".

En opinión de Hill, todos los directivos de corporaciones estadounidenses se enfrentan a dos pruebas: mantener las utilidades y satisfacer las expectativas y las exigencias de la sociedad. Al estipular que los negocios deben examinar con gran cuidado sus operaciones y estándares éticos, Hill dijo lo siguiente:

> Lo que se necesita desesperadamente no es que se gaste más dinero en "comunicaciones", sino que haya una filosofía revisada y un nuevo concepto de las relaciones externas (de los temas sociales) en la mente de los directores corporativos en este país. Las palabras por sí solas resultan inútiles si no tienen el apoyo total de la política y la acción. . . A no ser que las corporaciones deseen examinar sus decisiones y su rendimiento, corregir algún error que encuentren, y adoptar una política positiva en los asuntos de interés público, nunca recobrarán la confianza del público. Y sin esta confianza y credibilidad, los negocios nunca podrán refutar de modo efectivo a sus críticos, nunca podrán defenderse con éxito en el tribunal de la opinión pública.

EL INTERES PUBLICO

Como ya se ha visto, enfrentarse a la responsabilidad social corporativa no es un asunto sencillo, pero es incluso más difícil abordar el concepto del interés público. Al concepto del interés público siempre se le enfrenta el aforismo y la verdad inmutable. Los profesionales de relaciones públicas definen constantemente sus actividades en el sentido de que son favorables al interés público, la literatura del campo abunda en referencias al interés público, y son muy pocos los expertos en relaciones públicas capa-

ces de afirmar que su trabajo *no* es en beneficio del interés público.

Pero surgen algunas preguntas difíciles que exigen atención:

- ¿Qué es el interés público? Obviamente no se puede ver, escuchar o sentir, así que ¿cómo puede decirse lo que es?
- ¿El interés público puede medirse, pesarse y evaluarse?
- ¿Quién habrá de ser el juez del interés público?
- ¿Qué sucede si las políticas, procedimientos y acciones de una organización están a favor de los intereses de un público pero no de los de otro?
- ¿Qué sucede si los intereses privados de una organización y el interés público están en conflicto evidente?
- ¿Qué sucede si las políticas de una organización, a fin de que beneficien al interés público, sólo pueden modificarse o cambiarse a un costo elevadísimo para la empresa?

Por supuesto, hay respuesta para estas preguntas, al igual que hay respuesta para casi cualquier pregunta. Pero el valor de las interrogantes no reside en sus respuestas, sino en las percepciones, discernimientos y profundidad de pensamiento que intervienen al buscar las contestaciones. Se espera que en la siguiente sección los lectores encuentren ayuda para enfrentarse a las preguntas.

LA OPINION DE CHILDS Y GALLUP

Harwood Childs define al interés público con estas palabras:

> Sostengo la tesis de que el *interés público*, en lo que concierne a los Estados Unidos, *es y sólo puede ser lo que el público dice que es, lo que la opinión de masas dice que es.* Por opinión de masas me refiero a las opiniones políticas colectivas del pueblo estadounidense en general.

Childs cita datos de muchos años de la encuesta Gallup para apoyar su creencia de que *durante períodos razonablemente largos la opinión pública es una guía tan segura de seguir como las opiniones de grupos más pequeños y selectos.* También cita al mismo Gallup cuando dice:

> Las encuestas de muestreo de los últimos años han proporcionado mucha evidencia sobre la sabiduría de la gente común. . . Y creo que la persona que examine esa evidencia terminará por creer como yo que, colectivamente, el pueblo estadounidense tiene un grado notablemente alto de sentido común. Es probable que no sean brillantes o intelectuales ni que tengan una gran cultura, pero poseen una cualidad de buen sentido que se manifiesta una y otra vez en sus expresiones de opinión sobre los temas contemporáneos. . .

Childs reconoció defectos al recalcar las virtudes de la opinión pública de masas como una guía para el interés público. En sus propias palabras:

> Por supuesto, la suficiencia de las masas está condicionada por el medio ambiente y por las oportunidades que tienen para adquirir información, escuchar diferentes puntos de vista, discutir y expresar sus opiniones con libertad, y utilizar sus poderes de razonamiento.

A pesar de esto, afirma que los profesionales de las relaciones públicas sí tienen criterio tangible para distinguir lo que es el interés público, y apoya su caso al recalcar que "en las cuestiones generales de tipo social, político y económico, las opiniones de las masas parecen mostrar un grado notablemente alto de sentido común".

Se aceptará por conveniencia el concepto de Childs sobre el interés público, según se expresa en sus observaciones y en las de George Gallup. Queda todavía la tarea difícil y costosa de medir la opinión pública. Las organizaciones nacionales de encuestas, como la de Gallup, tienen un récord de alta credibilidad en esta área de medición de la opinión, pero sus resultados están fijos en el tiempo. Revelan lo que era la opinión de masas en la época en que se midió. Además, resultaría muy costoso, y a veces imposible, medir la opinión pública cada vez que se pusiera en práctica una política, acción o declaración de relaciones públicas.

LA OPINION DE LIPPMANN

También hay aquellos que disienten de Childs y Gallup. Una autoridad sobre la opinión pública, como lo es Walter Lippmann *(The Public Philosophy)*, cree que en circunstancias normales no puede esperarse que los votantes atiendan sus opiniones particulares, localizadas y propias. Lippmann agrega lo siguiente:

> Estoy muy lejos de decir que los votantes no tengan el derecho de la representación de sus opiniones e intereses particulares, pero sus opiniones e intereses deberán tomarse como lo que son y nada más. No son, como tales, proposiciones en el interés público. . .
>
> Las encuestas Gallup son informes de lo que la gente cree o piensa. Pero el que una pluralidad de las personas encuestadas piensen de una forma no tiene nada que ver con el hecho de que sea una política pública sólida. Pues sus oportunidades para juzgar grandes temas están limitadas por la misma naturaleza de las cosas, y la suma estadística de sus opiniones no es el veredicto final sobre un tema. Mas bien, es el comienzo del argumento. En ese argumento sus opiniones han de enfrentarse a las del ejecutivo, que defiende y promueve el interés público. En el equilibrio alcanzado por las dos opiniones reside la política pública práctica.

Las referencias de Lippmann al interés público se hicieron en conexión con los asuntos políticos, pero también podrían aplicarse a los asuntos de las corporaciones y de otras instituciones. Sus ideas sobre la mente pública se examinarán más a fondo en otro capítulo, pero es suficiente decir aquí que Lippmann cree que el público a menudo no tiene la suficiente información, está mal informado, y es un mal juez de los grandes temas.

Sin embargo, Lippmann no nos deja con la duda, ya que proporciona su propio análisis de lo que significa el interés público:

> "... puede considerase que el interés público es lo que los hombres eligirían si mirasen con claridad, pensaran en forma razonable, y actuaran de modo desinteresado y benevolente".

Dicho de otra forma, Lippmann sugiere que si usted quiere juzgar si las políticas, acciones o declaraciones de su organización son de interés público, entonces deberá contemplarlas desde el punto de vista ventajoso de los hombres que ven las cosas con claridad, que piensan de manera razonable, y que actúan de modo desinteresado y benevolente.

LA OPINION DE HILL

John W. Hill, fundador de Hill & Knowlton, una de las empresas de asesoría en relaciones públicas más grandes y respetadas de los EE. UU., estaba tan preocupado por el interés público que dedicó dos capítulos de su libro, *The Making of a Public Relations Man,* a discutir el concepto del interés público. Hill decía que en circunstancias determinadas el interés público se encuentra donde parece haber un asunto de opinión y juicio. Hill hizo una encuesta de 50 líderes de educación, gobierno, teología y el campo laboral, y obtuvo estas dos respuestas generales:

1. Existe una opinión de tales dimensiones que *no es posible dar una definición precisa del interés público.* (Una de cada tres respuestas).
2. Una mayoría de las personas que afirmaban que una definición era posible, escogían la claúsula *"el mayor bien para el mayor número".* Sin embargo algunos proporcionaban calificación, y la calificación esencial era que *debían protegerse los intereses de la minoría.*

A partir de los pensamientos sobre el interés público que expresaron esos 50 líderes de opinión, Hill elaboró algunos criterios para determinar lo que abarca el interés público. Los criterios tienen forma de preguntas, y parecen ser interrogantes sólidas acerca de la política, acciones y declaraciones:

1. ¿Cuántas personas serán afectadas?
2. ¿Cuántas serán perjudicadas?
3. ¿Cuántas personas serán beneficiadas?
4. ¿Qué tan importantes serán los efectos?
5. ¿Cuáles son los efectos probables a largo plazo?

PROBLEMAS DE RELACIONES PUBLICAS ASOCIADOS CON EL INTERES PUBLICO

Los 50 líderes de opinión de John Hill no daban respuestas a las preguntas enumeradas antes, ya que las contestaciones dependen de los temas bajo consideración y de las numerosas variables asociadas con ellos. Sin embargo, los administradores esperan respuesta de su personal de relaciones públicas, pero es muy difícil obtener respuestas cuando los intereses privados de una organización entran en conflicto con el interés público, o cuando una organización se ve atrapada entre los intereses conflictivos de diferentes públicos. Por ejemplo, considere las siguientes circunstancias y pregúntese lo que haría en este caso:

1. Una universidad privada de 4 años, que se estableció hace 25 años en una área metropolitana de 225 mil habitantes, ha tenido éxito financiero y académico a pesar de no tener fundación. Sus ingresos han provenido de las colegiaturas y de una división nocturna próspera. A últimas fechas, un grupo de líderes comunitarios (incluyendo a los banqueros locales, industriales y el editor de los dos periódicos de la ciudad) han iniciado una campaña para que la universidad estatal establezca una institución de estudios para cursos de 4 años para estudiantes no graduados en el área. Por supuesto, esa universidad le brindaría grandes beneficios económicos a la zona, pero debido a sus colegiaturas mucho más bajas le crearía grandes problemas competitivos a la universidad privada ya establecida. Sugiera usted la posición de relaciones públicas de la institución privada cuando sus intereses privados se topen con el interés público.
2. A fin de servir a un área metropolitana de un millón de habitantes, una gran empresa de servicio público de gas y electricidad ha anunciado sus planes para construir una central nuclear en las riberas de un gran lago situado a 80 millas de distancia en un área rural. Después del anuncio, dos grandes grupos se han opuesto al plan: un grupo muy activo de conservación del ambiente, que afirma que la central nuclear destruirá la vida vegetal y piscícola del lago; y un grupo de ciudadanos muy activo, dirigido por líderes civiles responsables que viven en los pueblos de las orillas del lago y que se oponen vehementemente a la construcción de la

planta nuclear. Sugiérase la posición de relaciones públicas de la empresa que está atrapada entre los intereses públicos de los habitantes del área metropolitana a los que sirve, y los intereses de los dos grupos que se oponen al proyecto.

Los dos ejemplos citados antes se repiten a diario de muchas formas en la sociedad estadounidense, y son representativos de los difíciles problemas de relaciones públicas a los cuales se enfrentan las organizaciones y las instituciones cuando tratan con el interés público. En tales casos no hay respuestas reales y con mucha frecuencia las preguntas que plantean los profesionales astutos acerca de las circunstancias son más importantes que las respuestas. El disparar desde la altura de la cadera puede haber sido la única forma de tener un duelo con un pistolero en un pueblo del oeste. Sin embargo, en la sociedad moderna es más aconsejable evitar ese duelo al formular las preguntas correctas y al proporcionarle consejos sólidos y profesionales al administrador atrapado en un conflicto de intereses privados y públicos.

T. J. Ross, asesor de relaciones públicas, entendió el problema en términos de balance cuando declaró:

> En una corporación de gran tamaño, las decisiones que afectan al interés público a menudo son difíciles. Al intentar desempeñar su trabajo con el consenso del público y en el interés de éste, lo mejor que puede lograrse es lo que se denominaría un balance aceptable de intereses. Ha de tratar con un cierto número de grupos, cada uno de los cuales busca algo para su propio beneficio y posiblemente a expensas de otro grupo de la corporación.
> Es en estas áreas (balance de intereses) donde se lleva a cabo un papel de las relaciones públicas, es decir el de ayudar a los administradores a lograr políticas y prácticas que se reflejarán favorablemente dentro de la familia, en el lugar de mercado, en el gobierno, en la prensa, etc. . . La otra parte de nuestro papel se refiere a la comunicación. . .

Las observaciones que sobre el interés público han realizado hombres como Ross, Hill y otros profesionales veteranos sugieren las siguientes pautas para las relaciones públicas en sus tratos con el interés público:

1. No utilice el término "interés público" con vaguedad. Las personas no son tontas, en especial cuando se trata de asuntos que afectan a sus propios intereses. El que una organización afirme que sus acciones son favorables al interés público no quiere decir que el público acepte automáticamente esa afirmación. Una acción que de una forma demasiado obvia sea acción de interés privado se verá así aun cuando se le "cubra de una hermosa envoltura" y se le denomine interés público. Utilice el término con cuidado, de una forma juiciosa y con un sentido de descriminación para los matices.

2. Explique por qué su política o su acción es favorable al interé público. El público se interesa en algo más que las simples denomina ciones y será más propenso a apoyarlo a usted si le explica porqué so a favor de interés público la posición, la propuesta o la acción de su orga nización. Sin embargo, el público tiene dificultades para asimilar comprender las explicaciones complicadas, por lo que éstas deben se sencillas. Por supuesto, esto es fácil de decir, pero difícil de llevar a l práctica si el tema mismo es complicado.

Esto conduce a una conclusión evidente: si la explicación de usted h de ser tan compleja que al público le resulte difícil entenderla, entonce será mejor que usted vuelva a estudiar el tema para verificar si en real dad es favorable al interés público. Y esto conduce al siguiente inciso:

3. Asegúrese de ser razonable y honesto. Cuando se emprenda una ac ción, usted deberá asegurarse de que ésta sea aceptable así como razc nable y justa bajo las circunstancias. La mayoría de la gente reconoce qu el propósito principal de la organización es la de mantenerse a sí misma En consecuencia, pueden aceptar el hecho de que tal vez no sea posible ac tuar en beneficio del interés público si, al hacer eso, la existencia a lo intereses de una empresa se vean seriamente perjudicados. Lo que tal ve no acepten con tanta facilidad es el intento de hacer pasar los interese puramente privados como si fueran de interés público.

4. Hacer hincapié en los aspectos confluentes. Hay unas pocas situa ciones que claramente son favorables al interés público o a los interese privados de una organización. Se pueden tomar las políticas, proce dimientos o acciones de casi cualquier organización y hacer una gráfic del grado como serán favorables al interés público y el grado como sera favorables al interés privado de una organización. Dentro de la escala de a 10 se encontrará que un aspecto de la situación se clasificará en el núme ro dos en términos de ser favorable al interés público, y en el número die en términos de ser favorable al interés privado de una empresa. Sin em bargo, otro aspecto de la misma situación se situaría en el número seis e término de los intereses públicos y privados. En cualquier caso debe re calcarse el grado de consenso en vez del grado de desacuerdo:

> La universidad a la que asiste usted decide elevar su cuota de inscripción e 300 dólares (¿Qué hay de nuevo en esto?). Los aspectos financieros de la acció se clasificarían en 0 en términos de los intereses del estudiantado, y en 8 e términos de los intereses de la universidad. Pero en cuanto a la capacidad d mantener y atraer a un excelente cuerpo docente, la acción se clasificaría en en términos de los intereses tanto del estudiantado como de la institució académica. Por lo tanto, al emitir el anuncio el departamento de relacione públicas habría de hacer hincapié en el segundo punto en lugar del primerc

Es conveniente hacer una advertencia acerca de la confluencia de intereses. Cuando se clasifiquen los intereses en cuanto a su aplicación a varios aspectos de una situación, no se recalque demasiado lo que relativamente carece de importancia. Evidentemente, no sería aconsejable subrayar un aspecto que tenga una importancia menor dentro de una situación tan sólo porque concuerda con los intereses privados y públicos.

5. Téngase presente el concepto de Ross de un balance aceptable de interés. Muchas veces en su vida profesional, usted tratará con una situación que afecte a diversos grupos. Lo que beneficie a un grupo no beneficiará a otro, y por esto lo mejor que puede hacerse es lo que Ross denomina un balance aceptable de intereses. El compromiso tal vez no sea la forma ideal, pero tal vez sea la única solución realista cuando se intente armonizar al interés público y al privado.

Por supuesto, estas pautas se basan en la premisa de que las políticas, acciones y declaraciones de su organización tienen una cierta armonía con el interés público. Cuando resulte evidente que no son favorables a ese interés, no intente hacerlas pasar como favorables. Si usted detecta una posición que le permite manipularlas, debe intentar modificar o cambiar las políticas, acciones y declaraciones, de forma que satisfagan al interés público en cierto grado de importancia y que el público las perciba así. Por encima de todo, debe controlar su compromiso personal cuando intente juzgar el interés público en una situación dada. Por lo general, la persona desinteresada es la que puede juzgar mejor lo que es favorable o no al interés público.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. ¿Qué considera Harwood Childs como punto central y el propósito de las relaciones públicas?
2. ¿Qué quiere decir Harwood Childs cuando afirma que las relaciones públicas son " tan sólo un nombre para las actividades que tienen una importancia social"? ¿Está usted de acuerdo o no con esta afirmación? ¿Por qué?
3. Si usted admitiera la validez de la opinión de Childs sobre las relaciones públicas, ¿qué tipos de problemas plantea esa concepción para el profesional de las relaciones públicas?
4. Cómo concibe el doctor Milton Friedman al concepto de la responsabilidad social en cuanto a su aplicación a los ejecutivos de empresas comerciales? ¿Está usted de acuerdo o no con esta opinión? Justifique su conclusión.

5. ¿Cuál es el concepto que tiene el comité para el desarrollo económico de la responsabilidad social y el interés propio? ¿Está usted de acuerdo o no con esta opinión?
6. ¿Qué significa la afirmación de que la función principal del profesional de relaciones públicas es la de actuar como un "mediador" entre la corporación y la sociedad? ¿Está usted de acuerdo o no con esta opinión? ¿Por qué?
7. ¿Cómo definiría usted el término "interés público"?
8. ¿Cómo conciben el término Childs y Gallup? ¿Walter Lippmamm? ¿John Hill?
9. ¿Cuál es su opinión sobre la idea de T. J. Ross de que el problema del interés público consiste en lograr "un balance aceptable de intereses"?
10. ¿Qué quiere decir el autor cuando le recomienda a los profesionales que hagan hincapié en los aspectos confluentes de una situación con el propósito de armonizar mejor a los intereses públicos y privados?

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. EJEMPLOS DEL INTERES PRIVADO Y PUBLICO: UN INFORME DE INVESTIGACION

En esta tarea, usted tendrá que recortar, pegar y analizar cinco artículos que muestren la forma en que los intereses privados de una organización (según lo demuestren sus políticas, acciones o declaraciones reportadas) concuerdan o entran en conflicto con el interés público.

Usted deberá tomar sus artículos del *New York Times, Wall Street Journal* y otros periódicos de importancia, del *Time, Newsweek* o cualquier otra revista. Los artículos *sólo deberán tratar sobre organizaciones privadas* o sus representantes, pero no con el gobierno ni agencias o personas políticas.

En su informe deberá pegar las historias muy bien organizadas y elaborar su comentario "experto". En este último deberá condensar la situación o el tema como usted lo ve, explicar la naturaleza de la conexión entre el interés público y el privado, y analizar la relación de esto con lo que usted percibe como las metas básicas de la organización y los objetivos de relaciones públicas. Se espera que cada comentario abarque varios párrafos. Proporcione también un resumen.

2. LA TESIS DE CHILDS PUESTA A PRUEBA: UN PROYECTO

Como se dijo en este capítulo, Harwood Childs sostiene que una tarea principal del profesional de relaciones públicas consiste en delinear aquellas políticas, actividades o acciones de una organización que tienen importancia social. A continuación se enumera una muestra de algunas de las organizaciones e instituciones estadounidenses más importantes:

Líneas aéreas comerciales
Hospitales
Universidades y colegios privados
Universidades y colegios estatales
United Way
Sindicatos
General Motors
Conglomerados preferidos
Principales compañías petroleras
Cadenas de televisión
La Cruz roja
La Asociación Estadounidense de Medicina (American Medical Association)

De *cada una* de esas organizaciones e instituciones enumeradas, el lector habrá de *citar y describir brevemente lo siguiente:*

1. Una política, actividad o acción de importancia social en el *pasado* de esa organización o institución que le ha planteado a la misma problemas de relaciones públicas.
2. Una política, actividad o acción de importancia social en el *presente* de esa organización o institución que le ha planteado a la misma problemas de relaciones públicas.
3. Una política, actividad o acción de importancia social en el *futuro* de esa organización o institución que en opinión el lector le planteará a la misma problemas de relaciones públicas.

LECTURAS RECOMENDADAS

Melvin Anshen, *Managing the Socially Responsible Corporation.* Nueva York: Macmillan, 1974.
Edward L. Bernays, *Crystallizing Public Opinion* Nueva York: Boni and Liveright, 1927.
Daniel Boorstin, *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America.* Nueva York: Harper & Row, 1962.

Harwood Childs, *An Introduction to Public Opinion.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1940.
David W. Ewing, "The Corporation as Public Enemy No. 1", *Saturday Review,* enero 21, 1978.
David Finn, *The Corporate Oligarch.* Nueva York: Simon and Schuster 1969.
Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine,* septiembre, 13, 1970.
L.I. Golden, *Only By Public Consent.* Nueva York: Hawthorn Books, 1968.
John W. Hill, The Making Of A *Public Relations Man.* Nueva York: David McKay, 1963.
______, "Corporations— The Sitting Ducks", *Public Relations Quarterly* verano de 1977.
"Is Corporate Social Responsibility A Dead Issue?" *Business and Society Review,* primavera de 1978.
Walter Lippmann, *The Public Philosophy.* Boston: Little, Brown, 1955.
Organizing for Issues Management — A Public Relations Opportunity. Nueva York: Public Relations Society of America, 1978.
Otto Lerbinger, "How Far Toward the Social Audit?" *Public Relations Review,* verano de 1975.
Robert Lekachman, "A Cure of Corporate Neurosis", *Saturday Review* enero, 1978.
Kenneth Rowe y John Schlacter, "Integrating Social Responsibility into the Corporate Structure", *Public Relations Quarterly,* otoño de 1978
Donal K. Wright, "Social Responsability in Public Relations: A Multi-Step Theory", *Public Relations Review,* otoño de 1976.

SEGUNDA PARTE

El Manejo de la Función

Después de examinar las relaciones públicas en términos globales y sociales, ahora se enfoca la atención en los hombres y mujeres que desempeñan la función.

Así como las relaciones públicas son como un puente entre las organizaciones y la sociedad en la que existen y operan, los profesionales son como un puente en este texto entre los aspectos sociales del campo y la dinámica del proceso de las relaciones públicas. El capítulo siguiente, el capítulo puente en este texto, trata con los dos grupos principales de profesionales: aquéllos que trabajan internamente dentro de las organizaciones y los que trabajan externamente, en las firmas de asesoría.

Después de un análisis preliminar acerca de las ventajas y desventajas de los dos grupos, el capítulo se enfoca en las actividades, funciones y estructura de los departamentos internos y las firmas de asesoría.

Capítulo 4

Los Profesionales: Departamentos Internos y Empresas de Asesoría

Como se señaló en el capítulo 1, a las relaciones públicas se les considera por lo general como una función administrativa. Esto significa que, al desempeñar la tarea de dirigir organizaciones de gran tamaño que tienen muchos públicos, la administración depende de alguna forma de los principios, talentos y técnicas de las relaciones públicas. Hay muchas formas de lograr las metas de relaciones públicas, pero principalmente hay cuatro sistemas básicos para manejar la función de relaciones públicas:

1. Internamente, no delegadas.
2. Internamente, delgadas a un departamento o personal.
3. Externamente, delgadas a una empresa de asesoría de relaciones públicas o al departamento de relaciones públicas de una agencia de publicidad.
4. Mediante una combinación de asesoría interna de relaciones públicas y del asesoramiento externo.

LA FUNCION MANEJADA INTERNAMENTE, NO DELEGADA

Algunas administraciones manejan la función de relaciones públicas sin la ayuda de los talentos y técnicas de ese campo. En tales casos, *alguien* en la jerarquía administrativa tiene presente los principios de relaciones

públicas conforme la organización desempeña sus tareas principales. Por lo común ese "alguien" es el *director de la organización*, y se espera que él tenga ciertas habilidades de relaciones públicas que se aprovecharán cuando la ocasión lo amerite. Un ejemplo sería el del director ejecutivo del club de niños o de niñas exploradoras de la localidad, el gerente del principal almacén de la localidad, o al presidente de un comercio que tenga de 25 a 500 empleados.

Como es obvio, bajo este sistema la cantidad de tiempo y la experiencia dedicados a las relaciones públicas serán mínimos. Los directivos sencillamente no tienen el tiempo ni la capacidad para manejar las relaciones públicas. En consecuencia, la función sólo se atiende en un sentido periférico.

LA FUNCION MANEJADA INTERNAMENTE MEDIANTE LA DELEGACION A UN DEPARTAMENTO O PERSONAL

En la mayoría de las organizaciones grandes que tratan con muchos públicos, la tarea de utilizar los principios, talentos y técnicas de las relaciones públicas se le confiere a un departamento o personal, y a veces a una sola persona, a la cual se le asigna específicamente la labor de desempeñar la función de relaciones públicas.

En tales casos, el trabajo de relaciones públicas se considera lo bastante importante y con la suficiente magnitud para justificar la necesidad de un personal especializado que forme un departamento separado o esté integrado con otro departamento. Un ejemplo sería el departamento de relaciones públicas de una universidad o empresa de gran envergadura, el personal de relaciones públicas de gran hospital, o el departamento de publicidad y relaciones públicas de una gran organización industrial o asociación comercial.

En los Estados Unidos la mayoría de los profesionales de relaciones públicas operan dentro de este sistema y dentro del siguiente. El personal interno puede ser una sola persona o muchas, pero la característica común es que la función de relaciones públicas se le confía a los profesionales.

LA FUNCION MANEJADA EXTERNAMENTE A TRAVES DE UNA EMPRESA DE ASESORIA O AGENCIA DE PUBLICIDAD

Las organizaciones grandes a menudo asignan la labor de relaciones públicas por contrato, a una empresa de asesoría en relaciones públicas, o al departamento de relaciones públicas de una agencia de publicidad.

En tales casos, las administraciones de las organizaciones grandes consideran que la labor de relaciones públicas se cumplirá mejor con la intervención de firmas externas que representan a una gran variedad de clientes, y que han demostrado tener la capacidad que no se podría lograr

mediante un personal o departamento interno. Un ejemplo sería el de un contrato firmado con una empresa de asesoría en relaciones públicas para manejar la totalidad o ciertas tareas específicas de relaciones públicas de una empresa nacional de propiedad pública, o un contrato similar firmado con la agencia de publicidad que maneja la publicidad nacional de la empresa y es capaz de desempeñar funciones específicas de relaciones públicas.

Como se explica más adelante, las organizaciones tienen buenas razones para recurrir a la asesoría externa en el manejo de la función de relaciones públicas. Como prueba de que este arreglo funciona satisfactoriamente está el hecho de que muchas grandes compañías han recibido durante muchos años los servicios de la misma empresa de asesoría en relaciones públicas, algunas de ellas por períodos que van de 15 a 25 años.

LA FUNCION MANEJADA POR UN DEPARTAMENTO INTERNO Y ASESORAMIENTO EXTERNO

Aunque muchas grandes organizaciones tienen sus propios departamentos de relaciones públicas, también recurren a empresas de asesoría en relaciones públicas o a los departamentos que se ocupan de ese campo en las agencias de publicidad. Así, se tiene una *combinación del personal o departamento interno y de la firma externa* que trabajan juntos para lograr los resultados deseados de relaciones públicas.

En tales casos, las administraciones de las grandes organizaciones utilizan el arreglo interno-externo. Un ejemplo sería el de una gran empresa manufacturera del Medio Oeste que tiene su propio departamento de relaciones públicas en sus oficinas centrales, pero que utiliza una empresa de asesoría o un departamento de relaciones públicas de una agencia de publicidad de Nueva York en una capacidad adjunta.

Aunque cabe preguntarse por qué las organizaciones con departamentos internos de relaciones públicas también recurren a la asesoría externa, el arreglo es muy común. Por ejemplo, las empresas de asesoría pueden ser capaces de proporcionar ciertos servicios que el departamento interno no puede manejar. Una firma externa puede ser más objetiva y estar libre de ciertas restricciones políticas que inhiben al personal interno. Por estas y muchas otras razones, la combinación interna y externa va en aumento en la actividad de relaciones públicas de los Estados Unidos.

En el presente análisis de los sistemas para manejar las relaciones públicas, no se examina a fondo el método interno no delegado, ya que éste se basa en la premisa de que las relaciones públicas no necesitan en verdad ser administradas. Esta premisa sostiene que las relaciones públicas pueden manejarse como una actividad subordinada, o por algún otro miembro del personal, por otro departamento, o por la dirección como lo hace con otras funciones. Puede que ésta sea la única forma factible o costeable para cuidar de la función en las organizaciones pequeñas, pero no en las

grandes empresas con muchos públicos. Los otros tres métodos exigen que se *administre* la función de relaciones públicas, y por esto el presente capítulo se concentra en la forma como se maneja la función bajo cada uno de los tres métodos.

Cada uno de los tres métodos para manejar las relaciones públicas tiene ventajas que los otros no poseen o no pueden igualar. Sin embargo, dentro de las circunstancias apropiadas, lo que a primera vista puede parecer una ventaja, con gran facilidad puede transformarse en una desventaja. Por esto es conveniente considerar las ventajas y las desventajas de cada sistema.

VENTAJAS DEL PERSONAL O DEPARTAMENTO INTERNO

Aunque hay muchas ventajas en tener un personal o departamento interno que desempeñe la función de relaciones públicas, las autoridades en la materia consideran que las tres ventajas principales son las siguientes:

1. Conocimiento de la organización
2. Disponibilidad
3. Membresía de equipo

A continuación se analiza cada una de estas ventajas, las cuales no se estudian en orden de importancia.

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION

Cualquier persona competente en relaciones públicas que sea parte del personal correspondiente de una organización, debe tener un conocimiento profundo de la empresa para la cual trabaja. Esto incluye conocimiento de las *personas, productos* y *actividades clave* de la organización; las *políticas* de la empresa y los cambios previstos e inminentes que afecten a las personas, los productos y las actividades.

La mayoría de las organizaciones publican gráficas muy bonitas y ordenadas que indican dónde pertenece cada persona y la función asignada a cada una. Pero las gráficas a menudo ocultan la realidad, y el individuo que trabaja en relaciones públicas tiene que saber lo que ocurre en verdad. Para realizar bien el trabajo, el profesional también debe saber por adelantado los cambios importantes que afecten a la gente, los productos y actividades. Hay tres razones básicas en esta necesidad de poseer un conocimiento interno:

1. Las funciones de relaciones públicas son más eficaces cuando su consejo y asesoría se busca *con antelación*, no después del suceso.
2. El rendimiento del personal y departamentos de relaciones públicas es más favorable cuando refleja con exactitud las actividades y políticas de una organización.
3. El departamento de relaciones públicas debe ser el departamento más asequible a los medios de comunicación cuando éstos busquen información sobre una organización. Si el departamento no puede brindar esta información ni ayudar a los medios a conseguirla, entonces éstos la conseguirán por otro conducto.

DISPONIBILIDAD

Aunque una gran parte de la actividad de relaciones públicas implica tareas tan rutinarias como la preparación de folletos y la publicación de boletines periódicos, informes o revistas, cada organización tiene momentos cuando lo inesperado exige de una acción inmediata de relaciones públicas. El estar al alcance en tales momentos tiene un inestimable valor para proporcionar el tipo correcto de consejo, sugerir la acción más efectiva, y presentar la respuesta más apropiada.

A veces la situación requiere tan sólo el consejo, pero el consejo que proporcionan las personas que se encuentran en la situación tiene una ventaja sobre el consejo que se da desde fuera. Esto mismo es aplicable a la acción que se emprende y a la respuesta que se obtiene. El hospital con su propio departamento interno de relaciones públicas tiene una gran ventaja sobre aquél que se carece de tal departamento cuando una personalidad nacional sufre de un accidente grave y se le recibe en la sala de urgencias. La universidad con su propio departamento interno de relaciones públicas tiene una gran ventaja sobre aquélla que carece del mismo cuando sus estudiantes, el cuerpo docente, o su personal administrativo se declaran en huelga. Una gran institución de investigación con su propio departamento interno de relaciones públicas tienen gran ventaja sobre otra que carece de este departamento cuando ocurre una explosión en sus laboratorios.

La habilidad de escoger el momento oportuno es con tanta frecuencia la clave de las relaciones públicas exitosas que la importancia de su papel no puede pasarse por alto. La habilidad de escoger el momento oportuno, a su vez, depende de la disponibilidad del personal de relaciones públicas, y el departamento interno de relaciones públicas tiene la ventaja de ser asequible siempre.

MEMBRESIA DE EQUIPO

El mero hecho de que se haya establecido un departamento de relaciones públicas dentro de una organización, hace que los miembros de ese depar-

tamento sean parte del equipo administrativo. La mayoría de las funciones y actividades de relaciones públicas están conectadas con otros departamentos y las actividades de éstos, de modo que la relación debe ser cordial, afable y de cooperación. Como una persona que ha de interactuar casi a diario con el personal de otros departamentos, el funcionario del departamento interno de relaciones públicas tiene muchas oportunidades para desarrollar una relación de trabajo cooperativa con los demás empleados. Conforme la persona de relaciones públicas demuestre la importancia que tiene su función para la empresa, y en particular para otros departamentos, su vinculación con éstos se volverá más sólida y será más valioso el factor de la membresía de equipo.

DESVENTAJAS DEL PERSONAL O DEPARTAMENTO INTERNO

Dos de los tres factores que integran las principales ventajas del personal o departamento interno, disponibilidad y membresía de equipo, pueden resultar negativas en ciertas circunstancias.

Existe la posibilidad de ser *demasiado asequible*. En muchas organizaciones no hay una comprensión clara de las relaciones públicas o hay una tendencia a asignarle al departamento muchos deberes y responsabilidades que no le competen o que son secundarios a sus labores principales. Las razones de esto no son muy difíciles de comprender. Las relaciones públicas, por su misma naturaleza y denominación, implican relaciones con el público. Muchas de las actividades de una organización no corresponden claramente al dominio de un solo departamento, pero si se refieren al público. La organización tiene un departamento de relaciones públicas; por lo tanto, asígnesele el asunto a ese departamento.

La disponibilidad y las relaciones interpersonales dentro de una organización tiene mucho que ver con la cantidad y la frecuencia con que el departamento de relaciones públicas se ve agobiado por asuntos secundarios a las relaciones públicas. Por ejemplo, el jefe del departamento de personal por lo común no solicitaría asesoría externa en relaciones públicas para que lo ayudara en un asunto de personal que pudiera tener conexión con la actividad de relaciones públicas. Pero es muy probable que recurriése al departamento de relaciones públicas si éste está ubicado en la siguiente oficina y si es dirigido por una persona con la cual él come todos los días. Si la solicitud la hace el ejecutivo jefe o algún otro funcionario de rango de la empresa, es más difícil negarse.

> La responsabilidad de todas las campañas para fondos para las instituciones sociales y de salud que se llevan a cabo en la planta principal de una gran

> empresa industrial se le asigna al departamento de personal de la planta. Este año el gerente de la planta ha sido elegido presidente de la organización *United Way* de la ciudad; se encuentra tan ocupado en la dirección de la planta que necesita de una persona que realice gran parte de su trabajo para la *United Way*. Tanto el gerente de personal como el gerente de relaciones públicas tienen más que suficiente con su propio trabajo, pero el gerente de la planta pide al gerente de relaciones públicas que lo ayude con sus deberes para la *United Way* durante el año. Según él, ser el presidente de la *United Way* genera buena voluntad hacia la planta, y el fomentar de la buena voluntad es una función de relaciones públicas.

El ser miembro del equipo puede ser tan desventajoso como la disponibilidad. *El ser un miembro del equipo puede impedir la visión objetiva personal* y el profesional de relaciones públicas siempre necesita tener una visión muy clara de lo que sucede. Cuando esa visión indica que un compañero de equipo es el responsable de los defectos en los productos que ha descubierto un periodista, ¿qué responsabilidad tiene el hombre de relaciones públicas, para con su organización, y para con su compañero de equipo? Cuando esa visión indica la ineptitud evidente de un compañero, lo cual puede conducir a su vez a una pérdida de la confianza que tiene el público en la organización, es difícil hablar de esta ineptitud en las juntas de la organización. Lo más grave en la frustración y desventaja profesional ocurre cuando la alta gerencia misma es incompetente, pero espera que el miembro del equipo profesional de relaciones públicas presente al ejecutivo ante el público como sumamente competente y capaz. En un caso así, el profesional cambiaría con gusto la supuesta ventaja de la membresía de equipo por un empleo en la línea de montaje.

VENTAJAS DE LA EMPRESA DE ASESORIA

La mayoría de las autoridades en la materia consideran que las principales ventajas de la empresa de asesoría en relaciones públicas (o del departamento de relaciones públicas de una agencia de publicidad) son de cuatro tipos:

1. Objetividad
2. Una gran experiencia y variedad de talentos
3. Flexibilidad
4. Economía

A continuación se examina cada una de estas ventajas, sin disponerlas en ningún orden particular de importancia.

OBJETIVIDAD

El asesor externo en relaciones públicas no es un miembro de la organización o de su equipo interno, y esto constituye una virtud, ya que el asesor tendrá una visión objetiva de los problemas de relaciones públicas. El asesor externo ve las cosas como son, no como el gerente cree que *deberían ser.* Suele tener en mente la objetividad. Si dice algunas verdades crueles, proporciona consejo y asesoramiento por los cuales pierde la cuenta, el mundo no se terminará, (es decir, a no ser que la empresa de asesoría tenga muy pocas cuentas, y aquí se habla de una grande). El asesor externo no ve el mundo a través de lentes color rosa que le den una visión irreal de cualquier problema, sino con lentes bifocales que le permiten una visión real y *objetiva* de los problemas.

UNA GRAN EXPERIENCIA Y VARIEDAD DE TALENTOS

Las empresas de asesoría que tienen muchos años en funcionamiento han tratado casi con cualquier tipo concebible de situaciones y problemas de relaciones públicas. Mientras más tiene la empresa en el negocio, mayor experiencia tiene en el manejo de una gran diversidad de problemas y situaciones. Es probable que la firma haya manejado muchas veces en el pasado un problema que resulta nuevo para el cliente.

Además, las empresas de asesoría bien establecidas no sólo tienen ejecutivos de cuenta con gran experiencia, sino también especialistas en relaciones académicas, financieras, y con los medios de comunicación; protección al consumidor; contaminación; diseño gráfico; fotografía, y muchas otras áreas. Estos especialistas colaboran con el ejecutivo de cuenta (y con el cliente) cuando la situación lo requiere.

FLEXIBILIDAD

Las empresas de asesoría en relaciones públicas tienen gran flexibilidad principalmente porque pueden mover a su personal cuando hay necesidad de ello. En cualquier momento, según lo requiera la situación, estas firmas pueden mover personal de asesoría de la antigua cuenta X a la nueva cuenta Y, o asignar un ejecutivo de cuenta para que se encargue de la supervisión de una nueva cuenta como parte de sus responsabilidades nominales.

La flexibilidad es posible porque las grandes empresas de asesoría tienen un gran acervo de talento y personal y cierto nivel de fluidez del cliente. Aunque estas firmas se enorgullecen de mantener una relación prolongada y constante con ciertos clientes, también tienen otras cuentas que están a punto de perder porque se encuentran al final de su relación contractual. Además, cuando el personal de cuenta valioso se encuentra temporalmente sin asignación, puede ser absorbido por uno de los departamentos especializados de la misma firma, hasta obtener nuevas cuentas.

ECONOMIA

Las empresas de asesoría no son entidades baratas, pero pueden resultar económicas en ciertas circunstancias. Por ejemplo, cuando una organización tiene una cantidad limitada pero definitiva de trabajo de relaciones públicas que ha de llevarse a cabo, es más económico recurrir a una firma de asesoría que crear un personal especializado permanente con salarios, equipo y suministros, personal asalariado adjunto, y gastos generales. Cuando una organización tiene un problema de relaciones públicas que sólo puede durar uno o dos años, la firma de asesoría es menos costosa que emplear personal de tiempo completo. Por último cuando una empresa tiene necesidades especiales, como la de alcanzar la comunidad financiera o el mercado de los medios de comunicación de la ciudad de Nueva York, es más económico recurrir a un despacho de asesoría, que contratar a un experto en relaciones financieras o establecer una oficina en la ciudad de Nueva York.

DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE ASESORIA

Las ventajas de las empresas de asesoría pueden resultar contradictorias en ciertas circunstancias.

Por lo general la empresa de asesoría externa puede ser más objetiva que el profesional interno, pero es difícil mantener tal objetividad cuando la empresa ha tenido la misma cuenta y ha tratado con las mismas personas durante diez, veinte, o treinta años. En tales casos al personal externo se le considera virtualmente como miembro del equipo "interno."

Mientras más grande sea la cuenta, más elevados serán los honorarios anuales, y mientras más importante sea un cliente en la nómina del asesor, más probabilidades hay de que se pierda la objetividad si ésta puede conducir a la pérdida de la cuenta. Los asesores suelen renunciar a sus cuentas cuando el cliente ignora constantemente el consejo objetivo. Sin embargo, estas renuncias son cada vez más difíciles y económicamente gravosas si la cuenta es muy grande, los honorarios anuales son sustanciosos, y si la cuenta representa el 50 por ciento de la facturación anual del asesor.

El llegar a conocerte, como dice la canción en "*The King and I*", es una experiencia placentera para la institutriz de los hijos del rey. Es mucho más difícil de lograr cuando se es el asesor externo de una organización grande y compleja que tiene problemas difíciles de relaciones públicas. Los clientes se ponen muy nerviosos en las etapas iniciales de las relaciones entre clientes y asesor. Desean resultados inmediatos, pero por lo co-

mún éstos no pueden lograrse hasta que el asesor tiene un conocimiento profundo de la organización, el personal, políticas, prácticas y problemas del cliente. La impaciencia por parte del cliente, la distancia geográfica entre el cliente y el asesor, las maniobras políticas internas, la desconfianza innata en los extraños, la reluctancia a renunciar al propio campo, todas estas cosas son grandes obstáculos para el asesor que intenta lograr un conocimiento profundo de la organización, personal, políticas, prácticas y problemas del cliente.

Las empresas de asesoría proporcionan un servicio de relaciones públicas de tipo Cadillac, pero desafortunadamente muchas organizaciones pequeñas y medias sólo pueden costear automóviles de precio moderado. Las firmas de asesoría de mayor prestigio están ubicadas en la ciudad de Nueva York, en Chicago, y en otras grandes urbes, lo cual significa que tiene que pagar salarios y rentas elevados e incurrir en costos generales elevados, que a su vez deben reembolsarse mediante los honorarios que, aunque sean razonables, resultan altos para muchos clientes potenciales. Aunque el cliente potencial y relativamente pequeño tal vez no esté de acuerdo, podrá considerarse afortunado si una asesoría afamada le dice desde el comienzo: "Mire, usted realmente no puede costear nuestros servicios. Sería mejor que acudiera a la firma X, está al alcance de sus posibilidades".

VENTAJAS DE LA COMBINACION INTERNA Y EXTERNA

Como ya se ha dicho, hay ciertas ventajas en que las organizaciones tengan sus propios departamentos de relaciones públicas, y hay otras ventajas en las empresas de asesoría. Parecería lógico suponer que la combinación de las dos proporcionarían el mejor servicio.

En realidad, la combinación proporciona un equilibrio. Cuando la operación tándem funciona bien es difícil fallar. Por ejemplo, el personal interno puede estar demasiado cerca del problema para ser objetivo, pero el asesor está lo bastante alejado para proporcionar objetividad. Tal vez el director de relaciones públicas internas, al ser miembro del equipo, no logre criticar a un colega cuando tenga motivos, pero como el asesor es un extraño, no está tan sujeto a las políticas organizacionales. En ciertas situaciones puede resultar más económico utilizar un personal interno para manejar ciertos trabajos de relaciones públicas, y en otros casos será más económico recurrir a la empresa de asesoría externa.

Otra ventaja del sistema combinado que no se menciona con frecuencia, ya que principalmente es psicológica y no muy evidente, es que el empleo de una empresa externa da mayor crédito al departamento interno. Cuando el director interno propone cierto curso de acción y cuenta con el apoyo de una firma asesora de prestigio, la propuesta parece adquirir importancia (aunque todavía sea la misma).

DESVENTAJAS DE LA COMBINACION INTERNA Y EXTERNA

La principal desventaja del sistema de combinación es que éste comporta gastos adicionales para los servicios de relaciones públicas. Según la creencia popular, dos personas pueden vivir con los mismos gastos de una, pero esto no sucede en el mundo de las relaciones públicas. No hay problema cuando la administración reconoce o acepta que los gastos adicionales son esenciales y justificados. Pero hay un problema definitivo cuando la administración está insegura de si los gastos adicionales son esenciales teniendo en cuenta los resultados finales. Dice la leyenda que un nuevo rico pensó que le gustaría comprar un yate, de modo que preguntó a J. P. Morgan cuánto le costaba mantener su yate. Morgan replicó: "Si tiene que preocuparse por el costo, no puede costear un yate". Lo mismo podría aplicarse al costo de la asesoría en relaciones públicas; si usted tiene que preocuparse por el costo, tal vez no debe continuar con la asesoría externa.

EL PROFESIONAL Y EL DEPARTAMENTO INTERNO DE RELACIONES PUBLICAS

La gran parte de los profesionales en relaciones públicas de los Estados Unidos y el Canadá trabajan internamente dentro de organizaciones, más que en empresas de asesoría; gran número trabaja para el gobierno, salubridad, servicios sociales, educación superior y organismos similares no lucrativos. Sin embargo, el número más elevado de profesionales internos trabajan para negocios y empresas industriales y para las asociaciones comerciales y profesionales.

El *O'Dwyer's Directory of Corporate Communications* de 1978, que su editor describe como "la encuesta más extensa sobre la forma como las grandes compañías y asociaciones comerciales de los Estados Unidos han definido, organizado y dotado de personal a sus corporaciones de comunicación y relaciones públicas", enumeró a 2,400 compañías y a 300 de las asociaciones comerciales más grandes. Lo que se compara con las 1,293 compañías enumeradas en la primera edición de dicho directorio en 1975 y con las 2,000 enumeradas en la edición de 1977.

Los artículos de la edición de 1978 incluyen alrededor de 1,600 empresas industriales, según la clasificación de las revistas *Fortune and Forbes*, y las 50 compañías más grandes según *Fortune* en cada una de seis categorías: banca comercial, seguros de vida, fianzas diversificadas, mi-

noristas, transportes, y servicios públicos. De acuerdo con el directorio alrededor del 80 por ciento de las compañías tienen títulos o departamentos formales de relaciones públicas o comunicación, y utilizan una variedad de medios para la función de relaciones públicas. El directorio observa que cerca del 30 por ciento de las compañías desempeñan la función bajo el título "relaciones públicas"; el 80 por ciento la denominan "comunicaciones corporativas" o "comunicaciones"; el 8 por ciento la denominan "asuntos públicos"; y el 8 por ciento restante la conocen como "relaciones públicas y propaganda". Las demás compañías utilizan otros términos.

No importa el título que se le dé a la función de relaciones públicas, a fines de la década de 1970 era evidente que el *estatus* de la función adquiría más importancia para la administración. En un informe especial a mediados de 1977, la *Dun'Review* llegó a la conclusión de que "la década de 1970 ha introducido una nueva seriedad en las actividades de relaciones públicas. Por vez primera, las compañías de relaciones públicas tratan con temas muy importantes de política pública y se manejan de una manera comercial. Y algunos profesionales de las relaciones públicas creen que la sobriedad puede empujar a la administración a aceptar a las relaciones públicas como una función comercial esencial". Los profesionales mismos hicieron eco de este sentimiento. En su décima tercer encuesta anual sobre la profesión de las relaciones públicas, el boletín semanal *pr reporter* observó a mediados de 1977, que dos tercios de los profesionales interrogados en la encuesta informaban que el *estatus* de las relaciones públicas en sus organizaciones era "más alto que nunca" o "estaba elevándose"

El denominador común de los profesionales internos, lucrativos y no lucrativos, es el hecho de que sirven en una capacidad de asesoría más que de línea; es decir, proporcionan consejo, asesoría, y servicios de relaciones públicas para facilitar el propósito principal de la existencia de la organización. Esta sección analiza el papel y el lugar que el profesional y el departamento interno tienen en la organización; actividades y funciones; alineación estructural; relaciones con el personal de línea, de planta y/o de división; y presupuestos.

PAPEL Y LUGAR EN LA ORGANIZACION

Por lo general, una forma confiable para evaluar el papel de un departamento particular de relaciones públicas, consiste en observar a quién informa el jefe de ese departamento. Si le informa a la alta gerencia (ya se trate del presidente, el director ejecutivo, u otro funcionario similar; al presidente de la junta o juntas de directores; o a un vicepresidente ejecutivo (el departamento de relaciones públicas es una función de asesoría muy importante). Si el jefe del departamento de relaciones públicas informa de sus actividades a una persona que detenta una categoría inferior en

la escala de la organización, ese departamento puede tener dificultades para desempeñar con eficacia todas sus funciones clave de asesoría.

Las publicaciones especializadas, incluyendo este libro, hacen gran hincapié en la conveniencia de que el departamento de relaciones públicas informe de sus actividades del modo más directo posible a la alta gerencia. ¿Por qué? *Porque las funciones importantes del departamento de relaciones públicas tienen un interés directo para la alta gerencia, y porque las relaciones públicas se llevan a cabo con mayor eficacia cuando se encuentran en la posición de proporcionar información para las decisiones de la alta gerencia.* Obviamente, esto puede hacerse mejor cuando la línea entre el jefe del departamento y el jefe de operaciones de la organización es directa.

Sin embargo, en la práctica se encuentran muchos casos cuando la línea entre las relaciones públicas y la alta gerencia está muy lejos de ser directa. Véanse algunas razones para ello:

1. A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, sucede lo mismo con las políticas organizacionales. Dentro de las organizaciones grandes hay tanta competencia por las posiciones como la que puede verse en las primeras 100 yardas del Derby de Kentucky.
2. Al ser relativamente nuevas en el campo de asesoría, las relaciones públicas tienen que competir con las actividades ya tradicionales de asesoría como las legales, las financieras, y las de personal. Los profesionales en estos campos llegaron primero, ocupan posiciones escogidas y no están muy dispuestos a dejarle el campo al recién llegado.
3. A fin de mantener su salud mental, los altos ejecutivos restringen sus contactos personales todo lo posible. Hay poco espacio en la cúspide del triángulo organizacional.
4. Algunos ejecutivos superiores no buscan ni quieren los consejos y asesoramiento de las relaciones públicas, ya que no los consideran importantes o piensan que ellos mismos son expertos en relaciones públicas.
5. Lleva tiempo y tacto *comprobado* el ganar la confianza de la alta gerencia. A veces no se da la oportunidad para ofrecer esas pruebas, en ocasiones sí se da pero de una forma chapucera, y a veces el profesional está satisfecho con su papel inferior.

El profesional en relaciones públicas que aspira al papel de un valioso colaborador de asesoría de la alta gerencia, no superará los obstáculos antes mencionados al hablar sin sentido acerca del papel de las relaciones públicas en la alta gerencia. Asegura su papel al ganarlo y al proporcionar consejos y servicios valiosos cuando surja la oportunidad.

La oportunidad para incrementar el papel que desempeñan las relaciones públicas a menudo depende de circunstancias externas que afectan el papel que desempeña la alta gerencia. Este precepto se demostró en la

década de 1970, cuando la alta gerencia de muchas de las empresas e industrias más grandes de los Estados Unidos iniciaron una nueva respuesta activista a las presiones y tendencias externas. En una encuesta realizada en 1976, de 400 ejecutivos en jefe el *Conference Board* informó que *sus* actividades de relaciones públicas ocupaban del 25 al 50 por ciento de su tiempo, un incremento definitivo en relación con la cantidad de tiempo que la alta gerencia dedicaba a tales actividades tres o cinco años antes. Resulta evidente que si el ejecutivo en jefe de una organización le dedica cada vez más tiempo a las actividades de relaciones públicas, esto le brinda la oportunidad al departamento de relaciones públicas de proporcionar el tipo de consejo atinado, asesoramiento y los servicios necesarios para hacer que esa actividad sea más efectiva.

ACTIVIDADES Y FUNCIONES

Aunque las actividades y funciones que desempeñan los departamentos internos de relaciones públicas han de variar (el grado de variación depende muy a menudo de la naturaleza de la organización), hay ciertas funciones claves que son comunes a la mayoría de los departamentos internos de relaciones públicas. Por lo general, las autoridades están de acuerdo en que los siguientes aspectos representan a las actividades y funciones que se consideran de mayor importancia:

Consejo y asesoría: los consejos de relaciones públicas acerca de las políticas y acciones de una organización que tienen repercusión en relaciones públicas. Se le proporcionan a la alta gerencia y a los departamentos de línea cuando las situaciones y problemas indican la necesidad de la intervención y la experiencia de las relaciones públicas.

Publicaciones: una gran variedad de publicaciones diseñadas para públicos que son considerados importantes para la organización. Van desde las hojas de información cotidiana de la planta hasta revistas internas y externas de cuatro colores.

Promoción y publicidad: sucesos y actividades que hacen noticia, boletines de prensa, conferencias de prensa, que sirven como la principal forma de contacto que tiene una organización con los medios de comunicación. Incluye publicidad del producto, corporativa, y general.

Relaciones con los públicos: comunicaciones de doble dirección con aquellos públicos que se consideran importantes para la organización. Suministro de información y experiencia de relaciones públicas en lo que respecta a las acciones, políticas, y procedimientos de una organización que tienen repercusión en las relaciones públicas.

Propaganda institucional: aquellos aspectos de la propaganda de una organización que son de naturaleza institucional. A veces se maneja en coordinación con el departamento de propaganda de la empresa, y en ocasiones tan sólo compete al departamento de relaciones públicas.

Diversos: servicios que no pueden clasificarse bajo ninguno de los encabezados anteriores, pero que ayudan a proporcionar una gama completa de actividades de relaciones públicas, esto a veces incluye el manejo de una oficina representante; oficina de visitantes; donaciones corporativas; programas de becas y premios; reuniones y seminarios especiales.

Investigación: principalmente una actividad de recabación de información que suele ocuparse de la medición y el análisis de la opinión pública; es útil para descubrir tendencias, y proporcionar apoyo para las propuestas y programas de relaciones públicas.

Debido a las variables que están fuera del control del departamento de relaciones públicas, no hay una forma segura de saber qué tan limitadas o extensas serán las actividades y funciones de un departamento de relaciones públicas. Las razones pueden ser *tradicionales* ("siempre lo hemos hecho de esta forma"); *personales* ("el presidente conoce la importancia de las relaciones públicas y les da todo su apoyo", o viceversa); *económicas* ("somos tan pequeños que no podemos costear un departamento bien establecido"), o *circunstanciales* ("tenemos tantos problemas con tantos públicos que necesitamos un departamento lo bastante grande y experto para manejarlos").

> La compañía *Fulmore* y la compañía *Blasted* se dedican a la fabricación de artefactos mecánicos, tienen unas ventas totales relativamente similares y un número parecido de empleados; ambas son propiedad privada.
> Sin embargo, la planta de la compañía *Fulmore* se encuentra en el centro de una gran ciudad, mientras que la planta de la compañía *Blasted* está en un pequeño pueblo de Iowa. Los empleados del *Fulmore* no se sindicalizaron el año pasado, pero los empleados de *Blasted* sí se organizaron, obtuvieron reconocimiento para su sindicato, y ahora pertenecen a una gran internacional.
> El departamento de relaciones públicas de *Fulmore* cuenta con un director de relaciones públicas; un gerente para asuntos menores; un gerente de relaciones con la prensa; y una publicación interna externa. El departamento de relaciones públicas de *Blasted* tiene un director de relaciones públicas, un ayudante, pero carece de cualquier publicación.
> El año pasado el director de relaciones públicas de *Fulmore* pasó mucho tiempo dedicado a organizar una guardería infantil, y tratando de convencer al municipio y a las autoridades para que se establecieran líneas de autobúses cerca de la planta. El director de relaciones públicas de *Blasted* pasó casi todo el año trabajando con el departamento de personal en la disputa de la sindicalización.

Así, dos organizaciones de naturaleza y tamaño similar pueden tener departamentos de relaciones públicas cuyas actividades y funciones difieran considerablemente. Por razones tradicionales, personales, económicas, o circunstanciales, los departamentos pueden comenzar por hacer hinca-

pié en las mismas actividades pero divergirán en sus enfoques conforme pase el tiempo. Esto no quiere decir que no hay ritmo ni razón para manejar las actividades y funciones de relaciones públicas. Por el contrario, significa que el manejo de esas actividades y funciones dependen mucho de la dinámica que controla la vida y al crecimiento de cualquier organización. El resultado final buscado (consecución de la buena voluntad, comprensión y aceptación) permanecerá constante, pero la forma de alcanzar esos objetivos mediante el uso de las relaciones públicas habrá de variar.

Las influencias externas, en especial las tendencias y cambios sociales de gran alcance, también afectan a las actividades de relaciones públicas. Como señalaba *Dun's Review* en su análisis de la práctica de las relaciones públicas a fines de la década de 1970, el enfoque de las actividades de relaciones públicas en 1950 era el de la publicidad del producto, en 1960 se ocupaba de las relaciones financieras y los accionistas, y en 1970 se ocupaba de fomentar la credibilidad de la industria en temas que abarcaban desde la seguridad del producto y la eliminación de la contaminación, hasta la formación de capital y la ética corporativa. Para ayudar a alcanzar esas metas, informaba la revista, los profesionales de relaciones públicas usaron los siguientes enfoques:

- Ayudar al ejecutivo en jefe en el campo del debate público.
- Servir como ayudante en Washington para los esfuerzos de cabildeo de la firma.
- Hacer un hincapié renovado en las comunicaciones con los empleados.
- Desarrollar nuevas formas para utilizar la televisión en beneficio de los propósitos de relaciones públicas.
- Recalcar el uso de las encuestas de opinión para medir la eficacia de las relaciones públicas, y evaluar las futuras tendencias y los temas públicos que comiencen a surgir.

Como se dijo en el capítulo anterior, el manejo de los temas nacientes de política pública se vislumbraba como una actividad corporativa crucial cuando se preparaba la segunda edición de este libro a fines de la década de 1970. El que se convierta en una actividad corporativa crucial en la década de 1980, y el que los profesionales de relaciones públicas desempeñen un papel clave en ello, depende de muchos factores. No son menos importantes la aptitud, el juicio y las habilidades de aquéllos que practican las relaciones públicas dentro de la estructura corporativa.

El gran alcance de los tipos de aptitud, juicio, y habilidades necesarios para practicar las relaciones públicas corporativas en la sociedad actual, fue descrito con gran inteligencia por Harold Burson, cuando dictó la conferencia Garret en la *Columbia University Graduate School of Business* (Escuela de comercio de la universidad de Columbia). Véase la forma

cómo el presidente de *Burson-Marsteller* concibe el papel del profesional de las relaciones públicas hoy en día:

> **El aviso oportuno:** el ejecutivo de relaciones públicas actúa como el detector del cambio social. Percibe aquellos movimientos en el corazón de la sociedad que auguran el bien o el mal para su organización. Y, después de detectar los anhelos e inquietudes, interpreta las señales para la administración.
> **La conciencia:** el segundo papel que debe desempeñar el profesional de relaciones públicas es el de la conciencia de la corporación. No entender por esto que las personas de relaciones públicas se comportan con más moral y ética o que actúan más en favor del público que los ejecutivos con diferentes títulos. Otras personas pueden poseer la misma cantidad o incluso más de estos atributos que el individuo responsable de las relaciones públicas. Pero el ser la conciencia corporativa profesional no es parte de la descripción del puesto que ocupan otros ejecutivos. Es parte de la descripción del puesto del director de relaciones públicas.
> **El comunicador:** el tercer papel principal del profesional de relaciones públicas es el de comunicador, dentro y fuera de la organización. La comunicación interna debe hacer algo más que decir o informar. Su función principal es la de generar el entendimiento. Mientras más delicado sea el tema, más importante será la necesidad de comunicarlo de forma efectiva. El programa de comunicaciones internas debe suministrarle a todos los empleados implicados la información que les permita entender no sólo lo que sucede y lo que se espera que hagan, sino también porqué se han adoptado nuevas políticas. El comunicarse con el público fuera de la corporación es una labor igualmente crítica. El problema para el profesional de las relaciones públicas consiste en convencer al público de que la organización es en verdad responsable.
> **Monitor:** la cuarta función del profesional de relaciones públicas es la de actuar como monitor de la corporación. Como las relaciones públicas se refieren a temas públicos, hay necesidad de vigilar, de manera constante las políticas de la corporación para verificar que éstas concuerden en verdad con las expectativas del público. Si los programas no funcionan, o si no satisfacen las expectativas, su trabajo será promover nuevos programas y políticas. Si no logra hacerlo, fracasará en su trabajo.

ESTRUCTURA

No hay pautas definitivas para estructurar un departamento interno de relaciones públicas, aunque por regla general los departamentos se organizan de una forma que facilite el desempeño de sus principales actividades y funciones. Cuando el departamento es pequeño (como en el caso de una organización de servicio social o de un hospital), se esperará que uno o a veces dos profesionales desempeñen todas las labores departamentales. A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, sucede lo mismo con los departamentos de relaciones públicas; por ejemplo, las grandes organizaciones industriales tienen departamentos con varios centenares de profesionales de relaciones públicas, casi siempre bajo la di-

rección de un vicepresidente a cargo de las relaciones públicas o de éstas y de la propaganda.

Los departamentos formados por más de una o dos personas se suelen organizar de acuerdo con uno o más de los siguientes aspectos:

Públicos: relaciones con el consumidor; relaciones con los accionistas; relaciones con el gobierno; relaciones con los empleados; relaciones con los comerciantes; relaciones con la comunidad, etcétera.

Funciones: diseño gráfico; relaciones con la prensa y los medios de comunicación; eventos especiales; propaganda institucional; comunicación interna; publicidad del producto; investigación.

Geografía: gerente de la división este; oficina de Washington; oficina de Nueva York; internacional.

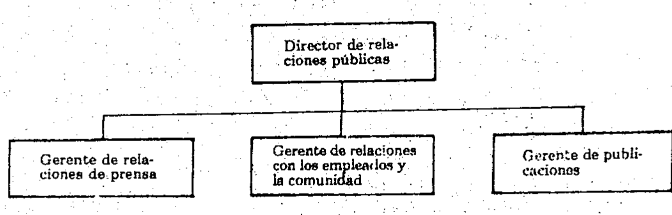
Divisiones: división oeste; oficinas centrales de la corporación; división de plásticos; división de Texas.

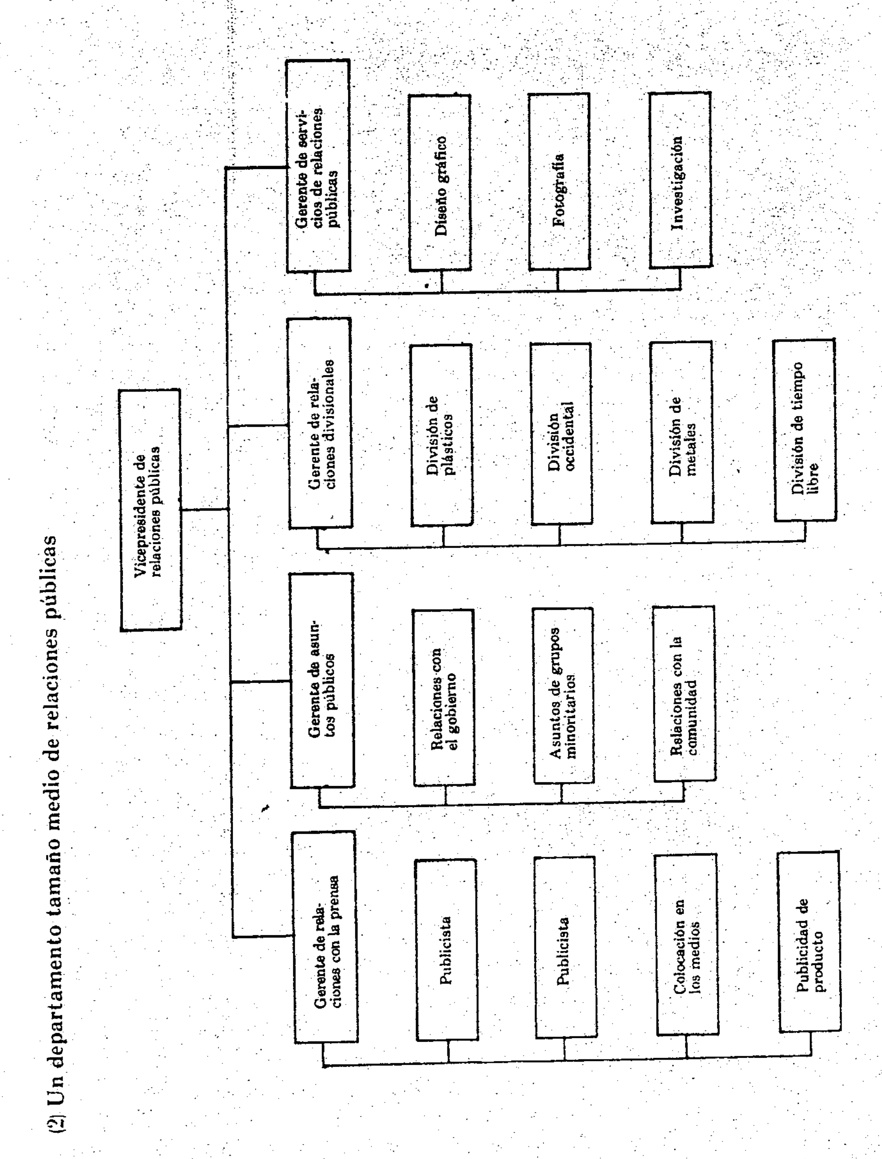
Combinación: algunos o todos los aspectos mencionados, como en el caso de grandes organizaciones industriales y comerciales.

Aunque las relaciones públicas son una función de asesoría, el departamento se maneja como si fuera una unidad de línea. Un número limitado de gerentes le informarán al jefe de departamento; cada gerente supervisa a su vez las actividades de su personal con las habilidades y experiencias en el área específica de la cual es responsable.

En las figuras que aparecen a continuación (que muestran departamentos de relaciones públicas típicos de tamaño pequeño, medio y grande) se observa como se amplía la relación de línea a medida que el departamento crece. En el departamento pequeño sólo hay un director de relaciones públicas y 3 gerentes. Sin embargo, en el departamento de tamaño mediano hay un vicepresidente de relaciones públicas, 4 gerentes, y muchos especialistas a cargo de estos últimos. En el departamento grande el vicepresidente cuenta con un asistente administrativo y un consejo de planificación que lo ayudan, 6 gerentes y una multitud de especialistas (algunos colocados en divisiones y otros en las plantas) para desempeñar las numerosas labores necesarias y cumplir la función en una organización grande y compleja.

(1) Un pequeño departamento de relaciones públicas





(2) Un departamento tamaño medio de relaciones públicas

(3) Un departamento grande de relaciones públicas

Junta de planes

Vicepresidente de relaciones públicas

Asistente administrativo

Investigación de relaciones públicas (3)

Gerente de relaciones divisionales
- Especialistas en relaciones públicas divisionales (10)

Gerente de comunicaciones con los empleados
- Publicaciones para los empleados (3)
- Empleados de las oficinas centrales

Gerente de relaciones con los inversionistas
- Relaciones con los accionistas (2)
- Analistas de seguridad (2)
- Publicaciones (2)

Gerente de servicios de relaciones públicas
- Eventos especiales (4)
- Diseño gráfico (2)
- Radio y televisión (5)
- Redactores de discursos (2)
- Información para la prensa
  - Publicistas (6)
  - Colocación (2)
  - Producto (4)

Gerente de asuntos públicos
- Oficina en Washington (5)
- Asuntos de grupos minoritarios (3)
- Propaganda institucional
- Relaciones entre la planta y la comunidad
  - Especialistas en relaciones entre la planta y la comunidad (20)

Gerente de relaciones públicas de las oficinas generales corporativas
- Redactores (3)
- Analista de tendencia
- Redactores de conferencias (3)
- Publicaciones externas (6)

(Nota: Las cifras entre paréntesis indican el número de personas que intervienen en esa área de actividad).

RELACIONES CON EL PERSONAL DE LINEA, DE PLANTA Y DE DIVISION

Al comienzo de este capítulo, cuando se examinó el "conocimiento de la organización" como una ventaja para el profesional interno de relaciones públicas, se indicó que las gráficas muy bien elaboradas de la organización a menudo ocultan lo que verdaderamente sucede dentro de ésta. Las medicinas peligrosas tienen este aviso: "precaución, no se deje al alcance de los niños". Los organigramas deberían incluir esta advertencia: "precaución, no se confiera esta función a aquellas personas que no son sensibles a los matices del poder organizacional".

El profesional interno de relaciones públicas ha de ser muy conciente de los matices del poder organizacional en dos casos particulares: en su relación con el personal de línea; y en especial en su relación con el personal de planta y/o de división.

Las 3 gráficas que describen la estructura de los departamentos de relaciones públicas internos pequeños, medianos y grandes indican que casi todo el personal le informa en una línea directa a otra persona que se encuentra en ese departamento. Por ejemplo, los especialistas de asesoría citados en la gráfica del departamento de tamaño mediano son responsables ante uno de los 4 gerentes que dirigen sus actividades.

Sin embargo, en el desempeño de estas actividades de relaciones públicas, casi todos los miembros de asesoría deben interactuar con el personal de línea de otros departamentos de la organización. En esa interacción es inevitable que algunas veces el profesional de relaciones públicas y el miembro del departamento de línea no tengan la misma opinión sobre la forma de manejar una situación particular, un caso o acción. Hasta dónde o cuánto puede presionar u optar el asesor de relaciones públicas por una cierta posición u opinión de relaciones públicas, se convierte en una cuestión de madurez. Quién debe prevalecer cuando hay un desacuerdo entre el asesor de relaciones públicas y el miembro del departamento de línea, depende de tantas variables que resulta imposible establecer reglas fijas. Los profesionales de relaciones públicas, a fin de tener éxito, deben ser sensibles a los matices del poder dentro de sus organizaciones, y al hecho de que no pueden ordenar a las personas de línea que hagan algo que no quieren.

Los profesionales de relaciones públicas que deben ser más sensibles a los matices del poder dentro de una organización son aquéllos que manejan relaciones entre la planta y la comunidad o relaciones de división. Un vistazo a la gráfica que indica la estructura de un departamento grande de relaciones públicas permite entender esto.

Según la gráfica, dependiendo del gerente de asuntos públicos, hay una persona responsable de las relaciones entre la planta y la comunidad, y a cargo de ésta hay 20 especialistas en relaciones entre planta y comuni-

dad. La gráfica también muestra que hay un gerente de relaciones de división, y a cargo de éste hay 10 especialistas en relaciones públicas de división. En ambos casos, hay una línea punteada entre los 20 especialistas de relaciones entre planta y comunidad y el funcionario de relaciones entre planta y comunidad, y una línea punteada similar entre los 10 especialistas en relaciones públicas de división y el gerente de relaciones de división. En ambos casos los especialistas están dentro de cuadros de líneas punteadas.

La traducción en palabras de este lenguaje gráfico significa que en lo que se refiere a las relaciones de división y entre planta y comunidad, esta organización opera bajo un *sistema descentralizado.* Las líneas punteadas indican que los gerentes de relaciones públicas responsables de estas dos funciones de asesoría en relaciones públicas sólo tienen control indirecto sobre los especialistas a su cargo. Los especialistas en relaciones entre planta y comunidad están bajo el control directo de alguien en la organización de línea de la planta comunidad a la que son asignados. Los especialistas en relaciones públicas de división también están bajo el control directo de alguien en la organización de línea en la división a la que están asignados.

Este arreglo ha menudo funciona o puede funcionar bien, pero también puede provocarles una úlcera gástrica a las personas implicadas. El funcionario de relaciones públicas que tiene más probabilidades de encontrarse en la línea directa de un posible fuego cruzado entre dos superiores es el especialista. Además, el fuego cruzado puede ocurrir si se invierte la situación; es decir, si el especialista tiene que informar directamente al gerente de asesoría de relaciones públicas superior a él e indirectamente a alguien en la organización de línea para el cual él desempeña labores de relaciones públicas.

PRESUPUESTO

Cualquier organización, incluso la más pequeña, utiliza un presupuesto como un medio para pronosticar sus costos, ingresos y utilidades. Dentro de las organizaciones se pide a cada departamento individual (como el departamento de relaciones públicas) que haga un pronóstico financiero del año fiscal. Como el departamento de relaciones públicas no es un centro de ingresos o de utilidades, en su pronóstico se han de incluir los gastos en los que espera incurrir durante el año venidero. Este pronóstico es sometido a cierto número de revisiones y cambios a medida que asciende en la escala organizacional hacia la aprobación final. Una vez aprobado, se espera que el presupuesto del departamento se respete cuidadosamente. El departamento que a mediados del año fiscal se exceda de su presupuesto tendrá muchos problemas; de hecho, podría quedar inmovilizado.

Así, el presupuesto es algo más que un juego de tabla ouija o la predicción del futuro con la ayuda de una bola de cristal. El presupuesto es el

plan financiero que el departamento sigue para la consecución de sus objetivos. Cuando los objetivos, los planes y los programas se describen cuidadosamente de antemano, entonces el presupuesto no es una tarea demasiado difícil. Sin embargo, "domingo siete" se convierte en una cosa común y corriente cuando ocurre lo que no se ha pronosticado, ya que ¿cómo puede crearse un presupuesto por adelantado para lo imprevisto y cómo se procura el capital necesario para satisfacer lo imprevisto, si no se ha recibido la aprobación previa del presupuesto? (Como se demostrará a continuación, el ejecutivo talentoso de relaciones públicas encuentra respuestas incluso para este dilema).

Al manejar el presupuesto de su departamento, el ejecutivo de relaciones públicas enfrenta dos costos esenciales:

Costos administrativos: hay costos de salarios de los profesionales, secretarias, y trabajadores de oficinas, más los beneficios que reciben y los costos como el teléfono, local, electricidad, calefacción, equipo de oficina, y otros parecidos.

Costos de programas: estos son los costos por cumplir con el programa de relaciones públicas, y abarcan costos de investigación, publicaciones, eventos especiales, cintas cinematográficas, conferencias de prensa y relaciones con los medios de comunicación en general, y otros de naturaleza similar.

Los costos de programa, que forman la base principal para la elaboración del presupuesto, pertenecen a 3 categorías: 1. Programas pendientes o continuos; 2. Programas nuevos o en proyecto; y 3. Lo inesperado o las contingencias.

Programas pendientes o continuos

A no ser que el jefe de departamento de relaciones públicas comience a partir de cero, tiene el beneficio de la experiencia pasada para fijar el presupuesto del año fiscal por venir. Además, la mayoría de los departamentos tienen programas de naturaleza continua o más o menos permanente, y por lo común éstos formarán el grueso del programa total del departamento para el año venidero. La elaboración del presupuesto para estos programas y actividades continuas se convierte en un asunto de proyectar los incrementos esperados (o las disminuciones en el caso de que bajen los precios) sobre y por encima (o debajo) de los costos actuales.

Programas nuevos o en proyecto

La elaboración del presupuesto para los programas nuevos o en proyecto que han sido aprobados para el año venidero implica averiguar cuáles serán los costos administrativos y de programación. El obtener esas

cifras de costo significa investigar los desembolsos esperados en los cuales se incurrirá al llevar a cabo los puntos del programa, y también averiguar los costos administrativos. Como medida de protección, es conveniente considerar las cifras de costo más elevadas, en caso de que los precios suban entre la época cuando se planea el presupuesto, cuando se da la aprobación, y cuando el programa se lleva a cabo.

Ejemplo: Supóngase que el departamento planea instituir una nueva publicación externa mensual a partir del siguiente año fiscal. A fin de elaborar el presupuesto para esto, el jefe del departamento necesitaría conocer el tamaño y el tiraje de la publicación; los costos de papel y de impresión; y los costos por concepto de correo. Además, el jefe del departamento tendría que cubrir los costos del personal y los desembolsos generales. Como medida de protección, le convendría agregar un 6 por ciento a los costos esperados del programa.

Lo inesperado o las contingencias

El jefe de departamento puede manejar los problemas de presupuesto de lo inesperado o de las contingencias de 3 formas:

Elaborar un presupuesto para ellos: en breves palabras, incluso un inciso específico en el presupuesto que se ocupe de lo inesperado. A este inciso se le denominará "contingencias" o "diversos", y será cosa de cruzar los dedos. Si este inciso es demasiado grande, es probable que las personas encargadas de la aprobación del presupuesto sugieran la cifra para el inciso de programa aprobado. La mayoría de las personas encargadas de la aprobación del presupuesto tienen una aversión instintiva por las cifras del ramo de "diversos", por lo cual es aconsejable mantener esas cifras dentro de límites razonables.

Usar otros incisos: si la administración permite la práctica, el jefe de departamento puede usar para los gastos inesperados el capital que ya ha sido aprobado, pero que no se ha gastado en otros incisos del presupuesto. Algunos gerentes, al reconocer que nadie puede pronosticar lo inesperado, permitirán que se utilicen los fondos intactos de otros incisos. El problema se torna difícil cuando no se permite esta práctica.

Pedir fondos: cuando ocurre lo inesperado o suceden contingencias, el modo más directo de obtener el capital necesario consiste en dirigirse a la administración y solicitarlo. Un gerente comprensivo sabe que no se puede combatir el fuego sin agua y que no se pueden menejar los sucesos inesperados sin capital.

EL ASESOR EXTERNO EN RELACIONES PUBLICAS Y LA EMPRESA DE ASESORIA

La analogía más aproximada del consultor en relaciones públicas y de la empresa de asesoría en relaciones públicas es el asesor legal y la firma legal. Ambos proporcionan asesoría y consejo y una diversidad de servicios; unos lo hacen en asuntos de relaciones públicas y los otros en cuestiones legales. En ambos campos hay empresas pequeñas con un solo miembro, de tamaño mediano y muchos miembros, y compañías grandes. En ambos casos hay empresas de este tipo en todos los Estados Unidos, y en ambos campos los consultores se ganan la vida representando a una variedad de clientes.

Por supuesto, hay diferencias significativas entre las dos. Para practicar la jurisprudencia se necesita de una licencia, pero en las relaciones públicas no hay tal requisito. La asesoría legal es un campo de actividad mucho más antiguo, y existen firmas legales (por lo general entidades de un solo miembro), incluso en los pueblos más pequeños. Los consultores en relaciones públicas se encuentran principalmente en las grandes ciudades, ya que la mayor parte de sus clientes no son personas individuales, sino organizaciones grandes. Además, la mayoría de estos clientes se dedican al comercio y a la industria, y como sus oficinas generales suelen estar ubicadas en las grandes ciudades, a los consultores en relaciones públicas les conviene establecerse cerca de sus clientes y de los medios de comunicación.

Los pueblos y las ciudades pequeñas no son buena ubicación para una empresa de asesoría en relaciones públicas ya que por lo general no existe un potencial comercial para dicha compañía. Los recién egresados con especialidad en relaciones públicas, a veces comentan sus planes para abrir sus propios despachos de asesorías en una ciudad pequeña, y en ocasiones llevan esto a la práctica, pero las probabilidades de alcanzar el éxito en ese ambiente son pequeñas. Se puede conseguir un cliente o dos, pero estos funcionan con base en proyectos individuales que impliquen una campaña política o la producción de material impreso para la consecución de fondos. Sin embargo, para tener éxito, una firma de asesoría necesita clientes que deseen pagar servicios de relaciones públicas durante un período relativamente largo, y a esos clientes no se les suele encontrar en los pueblos o en las ciudades pequeñas.

No se sabe con seguridad cuántas empresas de asesoría en relaciones públicas existen en los Estados Unidos, pero los cálculos más favorables dan una cifra entre 1,500 y 1,600, que van desde las operaciones de 1 ó 2 miembros hasta las denominadas "supermercados" con varios cientos de empleados que operan a escala internacional. En la siguiente sección se examina el papel y las actividades, la estructura, los métodos de operación, y los honorarios de esas compañías.

PAPEL Y ACTIVIDADES

Los asesores en relaciones públicas desempeñan la misma función esencial que los funcionarios internos de relaciones públicas; proporcionan consejo, asesoría y consejo de relaciones públicas con el propósito de facilitar el objetivo principal de la organización. Al hacer esto, el asesor proporciona una dimensión extra en la cual él es una persona del exterior que puede complementar la asesoría y el trabajo interno, o que interviene debido a que no hay un personal interno de asesoría que desempeñe las labores de relaciones públicas.

La *Counselors Section of the Public Relations Society of America* (Sección de consultores de la sociedad de relaciones públicas de los Estados Unidos), que comprende a más de 500 firmas consultoras y asesores individuales que operan en todas las áreas en los Estados Unidos y a nivel internacional, describe el papel del asesor de la siguiente forma:

> Los asesores en relaciones públicas comprueban y evalúan las opiniones que sostienen uno o más de los públicos del cliente, e interpretan estos resultados frente a la administración. El asesor ayuda entonces a la administración a formular planes dirigidos a cambiar o mejorar la opinión pública. El asesor en relaciones públicas es un socio de la administración, jamás un sustituto.
> El grado y la forma de la ayuda que proporcione el asesor en relaciones públicas varía mucho con las situaciones individuales. En algunos casos el asesor proporciona consejo y ejecuta un programa de acción completo. En otros, el asesor puede desempeñar un papel más limitado.
> Los asesores en relaciones públicas contribuyen a la administración y al éxito de una empresa comercial, al aplicar la experiencia y sus habilidades especializadas a las diversas tareas de la comunicación. Esta contribución es reforzada por el juicio sensato del asesor en asuntos comerciales, y por su habilidad para comprender y trabajar de modo constructivo y objetivo, a la par que identificándose con los problemas del cliente.
>
> Tomado de *Public Relations and Public Relations Counseling,* la *Counselors Section,* Publicado por *Relations Society of America.*

Las palabras y las frases clave de la cita anterior son aquéllas que recalcan la evaluación de la opinión pública, la orientación y el consejo para formular planes encaminados a cambiar o mejorar la opinión pública, el proporcionar consejo y/o ejecutar un programa de acción completa, el aportar experiencia y habilidades especializadas a las diversas tareas de la comunicación. Sin denigrar el papel del funcionario interno de relaciones públicas (de hecho, al recalcar algunas de las mismas actividades que desempeña el funcionario interno), el asesor externo en relaciones públicas subraya su papel que consiste en complemetar el trabajo interno y, proporciona los atributos extra de la persona externa.

Obsérvese ahora la forma cómo 2 compañías consultoras internacionales describen su propia función en las dos declaraciones siguientes. Hill and Knowlton, Inc., la empresa de asesoría en relaciones públicas más grande del mundo, señala lo siguiente:

> Tenemos una fuerte orientación hacia el comercio, la industria y las profesiones.
> Aunque algunos de nosotros somos artesanos o artistas, todos somos hombres o mujeres de negocios. Pensamos como gente de negocios. Actuamos como gente de negocios. Buscamos resultados comerciales para nuestros clientes: corporaciones y asociaciones industriales principalmente.
> Hacemos programas para explotar las oportunidades que tenga el cliente o para pronosticar los problemas a través de departamentos especializados como relaciones industriales, relaciones con el gobierno federal y estatal, asuntos ambientales y del consumidor, relaciones entre la gerencia y los empleados, temas sociales e investigación de la opinión.
> Dirigimos estudios que abarcan las relaciones comerciales internas y externas, y estamos listos para ejecutar los programas que resulten de dichos estudios.
> Atendemos las necesidades inmediatas y a largo plazo de nuestros clientes mediante nuestros equipos de administración de cuentas, al trabajar con los departamentos especializados en publicidad, servicio de mercado, intereses femeninos, redacción creativa y diseño gráfico, educación y capacitación para hablar por la radio, la televisión y el público.
> Casi somos universales. *Hill and Knowlton* opera en los Estados Unidos, Europa, Japón, el sudeste de Asia y Austria a través de 36 oficinas propias, nacionales y extranjeras, y 26 asociados nacionales. Tenemos clientes en el Canadá y en cualquier parte del mundo a través de 10 socios extranjeros con 35 oficinas.
>
> Tomado de un anuncio en la edición de 1978 de *O'Dwyer's Directory of Public Relations Firms.*

Véase en segundo lugar la forma como *Ruder & Finn, Inc.*, concibe el papel del asesor en relaciones públicas:

> Cuando miramos hacia el final de la década de 1970 y el comienzo de la de 1980, reconocemos que las responsabilidades de las comunicaciones públicas son cada vez más fuertes.
> Los accionistas, los consumidores, los empleados, los estudiantes y los ciudadanos, ahora desean saber más de lo que antes sabían acerca de las instituciones que tienen tanta influencia en las condiciones de nuestra sociedad. La confianza que tenga el público en una corporación, universidad, agencia gubernamental o grupo profesional no puede asegurarse mediante las antiguas normas de desempeño. Para que se logre la credibilidad debe demostrarse claramente la integridad, la honestidad, la preocupación por el bienestar huma-

no, el respeto por los problemas de las generaciones futuras.

El gerente de hoy en día está aprendiendo el valor de mantenerse alerta a las expectativas de los diversos elementos constitutivos de su organización. También reconoce la importancia de abrir canales de comunicación por completo nuevos que sirvan para transmitir y escuchar los nuevos tipos de mensajes.

En la actualidad la labor del asesor en relaciones públicas consiste en ayudar todavía más a los intereses que son comunes a las instituciones y a sus diversas audiencias. Nos consideramos como un personal de asesoría externo en relaciones públicas, capaces de emitir una opinión objetiva sobre el valor de estas alianzas. Somos un grupo capaz de ayudar a un personal interno en tiempo de crisis. . . una fuerza externa capaz de pronosticar los posibles problemas o peligros inherentes a un curso de acción o punto de vista. A veces la función es atajar las complejidades y los velos de ambigüedad que rodean a un problema, estimular la reflexión, alentar el debate, presentar la otra cara de un asunto. . . .

Como un recurso de comunicaciones administrativas para las corporaciones, gobiernos, asociaciones e instituciones, *Ruder & Finn* proporcionan asesoría en las grandes decisiones políticas. Intervenimos en la planeación para el futuro y ayudamos a identificar y evaluar las consecuencias a largo plazo para las corporaciones e instituciones, de los sucesos que ocurren dentro de nuestra sociedad. . . .

Tomado de *Ruder & Finn Review*, 1978.

En estas dos autodescripciones de las empresas de asesoría son interesantes sus similitudes más que sus diferencias. Ambas recalcan las virtudes especiales de la asesoría externa (objetividad y profundidad de experiencia y talentos), y la habilidad para tratar con los tipos de problemas graves a los cuales se enfrentan todas las organizaciones grandes hoy en día. En la siguiente descripción de las actividades típicas de asesoría elaborada por la sección de consultores de la PRSA, se profundiza más en el papel del asesor:

Establecimiento y definición de objetivos de relaciones públicas a corto y a largo plazo.

Apoyo para el programa de mercadeo, incluyendo la publicidad de producto o proceso: desplegados de prensa, artículos periodísticos, estudios del caso, audiovisuales, prensa, radio y televisión.

Relaciones financieras y con los accionistas: informes anuales, trimestrales o provisionales para los accionistas, información especial para los medios de comunicación financiera, asistencia en las reuniones anuales, enlace con los analistas de seguridad, negociaciones de inversión, y la comunidad inversionista profesional.

Comunicaciones internas y con los empleados: publicaciones de la compañía, programa de información para los empleados acerca de las utilidades, los aspectos económicos de la industria, control de calidad y operaciones generales de la compañía.

Relaciones con la comunidad: asesoría sobre las políticas de relaciones públicas a nivel de la planta local o de la oficina de división; enlace con los medios locales de comunicación, asistencia para el establecimiento de políticas de flexibilidad corporativa, organización de eventos especiales como las "casas abiertas para todos" y las visitas a la planta.

Relaciones con el gobierno: asesoría en relaciones públicas a nivel internacional, federal, estatal y local y enlace con las dependencias o funcionarios cuyas políticas influyen o afectan a las operaciones del cliente.

Evaluación y medición: análisis de la efectividad de los programas de relaciones públicas, la aplicación y el uso del presupuesto, y la consecución de objetivos identificables".

Tomado de *Public Relations and Public Relations Counseling, Conselors Section*, Publicado por *Relations Society of America, Inc.*

La lista anterior, desarrollada antes de que adquiriera importancia, no menciona el papel que desempeñan los asesores en relaciones públicas para detectar los temas que van surgiendo relacionados con la política pública y para ayudar en el manejo de los mismos. La rapidez con la que las empresas de asesoría se mueven para tratar con esta nueva fuerza en la sociedad estadounidense es una prueba de la flexibilidad de esas empresas para adaptarse a los cambios en las metas corporativas.

Además, aunque la lista no lo señala con claridad, un papel clave de asesoría en relaciones públicas es en el área de la *resolución de problemas.* Las empresas de asesoría construyen su reputación y su negocio, a partir de su habilidad para *proporcionar asesoría en los problemas de las áreas de relaciones públicas y para desarrollar programas que permitan resolver estos problemas.* Las firmas que han tenido el mayor éxito son aquellas que han probado su capacidad para manejar los problemas de relaciones públicas más difíciles, no los más fáciles. Este punto se ilustra mediante la siguiente selección aleatoria de algunas situaciones típicas manejadas por una diversidad de empresas de asesoría:

- Ayudar a conseguir los derechos de aterrizaje en los Estados Unidos para el avión supersónico *Concorde.*
- Comunicar la versión de la administración durante una huelga prolongada.
- Guiar a una compañía y a su alta gerencia en una audiencia de un comité del congreso.
- Ayudar a una corporación a combatir una propuesta de adquisición y ayudar a otras a desarrollar planes para desviar esas propuestas.
- Preparar a los ejecutivos jefe para que estructuren sus puntos de vista con más efectividad en temas públicos o polémicos.

Publicar informes diarios y vigilar las audiencias en busca de los posibles cambios legislativos y reformas que afecten a la corporación cliente.

Las crisis no suceden todos los días, y las empresas de asesoría no resuelven todas cuando se presentan. Sin embargo, existen y en número importante, y las firmas han logrado un promedio lo suficientemente bueno de resolución de problemas para justificar su papel y función en el campo de las relaciones públicas en los Estados Unidos.

ESTRUCTURA

Básicamente las empresas de asesoría están organizadas de acuerdo con: 1. *la magnitud y el alcance de sus operaciones*, pero su extructura también se ve afectada por 2. *las cuentas a las que sirven* y por 3. *los tipos de servicios que proporcionan.*

Los incisos dos y tres no son las principales razones para la estructuración de las empresas de asesoría, pero la frecuencia con la que ocurren exige una explicación. A veces una empresa de asesoría maneja a un cliente importante que requiere de un tipo específico de servicio, y si se conserva al cliente durante el tiempo suficiente, este departamento de servicio se convierte en una característica de la operación de la firma. Al dársele el tiempo suficiente para demostrar su importancia, el departamento de servicio atrae a otros clientes y se convierte en un elemento permanente de la estructura de la firma.

Una importante empresa de asesoría tuvo una vez a un cliente que necesitaba ayuda en sus relaciones con el campo de la educación. Esta necesidad tenía el alcance suficiente para justificar el establecimiento de un departamento de educación en la empresa de asesoría. Otros clientes acudieron con necesidades similares, y para ese entonces el departamento de educación había demostrado su importancia. En la actualidad a este departamento se le considera como uno de los servicios más valiosos de la empresa asesora.

Algunas compañías consultoras han descubierto la conveniencia y la utilidad de concretarse en áreas especiales de las relaciones públicas. En lugar de convertirse en empresas de servicios completos, prefieren mantener su tamaño limitado, sacar provecho de su experiencia especial, y demostrar en consecuencia que el tamaño no es la única base del éxito. Por ejemplo, unas cuantas empresas se concentran en la asesoría directa y en el servicio muy personal, por lo cual se mantienen deliberadamente pequeñas. Otras se especializan en el campo no lucrativo o en las relaciones financieras o laborales.

Sin embargo, la mayor parte de los asesores optan por el servicio completo, y el factor distintivo entre ellos es el tamaño. Al igual que los de-

Figura 4.1

Las cincuenta operaciones más grandes de relaciones públicas en los Estados Unidos, independientes y afiliadas a una agencia de publicidad

(Basada en documentación sometida al directorio de firmas de relaciones públicas de 1979 de O'Dwyer)

	Ingresos netos por honorarios en 1978	Número total de empleados
1. Hill and Knowlton	$22,558,248	672
2. Burson-Marsteller*	22,190,900[2]	670
3. Carl Byoir & Assocs. unit of Foote, Cone & Belding*	12,457,000	408
4. Ruder & Finn	7,762,000	240
5. Harshe-Rotman & Druck	4,855,000	165
6. Daniel J. Edelman	4,682,044	164
7. Manning, Selvage & Lee	4,671,038	111
8. Doremus & Dompany*	4,323,391	130
9. Ketchum, MacLeod & Grove*	3,578,300	116
10. J. Walter Thompson Company PR Department*	—	200+[3]
11. Sydney S. Baron & Company	3,450,400	46
12. Rogers & Cowan	3,246,884[2]	71
13. The Communications Board	3,221,633	102
14. Booke and Company	2,933,934	69
15. Rowland Co., The	—	80
16. Bozell & Jacobs Public Relations*	2,441,209	75
17. Robert Marston and Associates	2,437,000	44
18. Creamer Dickson Basford*	2,063,393	62
19. ICPR	1,958,740	58
20. Underwood Jordan Yulish Associates	1,919,000	37
21. Dudley-Anderson-Yutzy	1,906,234	64
22. Ayer Public Relations Services*	1,564,000	40
23. The Rockey Companies	1,540,184	50
24. Fleishman-Hillard	1,512,530	38
25. Aaron D. Cushman and Associates	1,510,000	35
26. Hank Meyer Associates	1,427,000	22
27. Golin Communications	1,300,000	39
28. Gibbs & Soell	1,262,195	38
29. Padilla and Speer	1,209,331	33
30. Barkin, Herman, Solochek and Paulsen	1,139,039	32
31. Edward Howard & Company	1,057,650	25

Departamento de relaciones públicas de agencia de publicidad
1 Para los doce meses que finalizaron el 30 de junio de 1978, a no ser que se diga otra cosa
2 Año que terminó el 30 de septiembre de 1978
3 Aproximadamente 90 empleados hay en las oficinas de los Estados Unidos

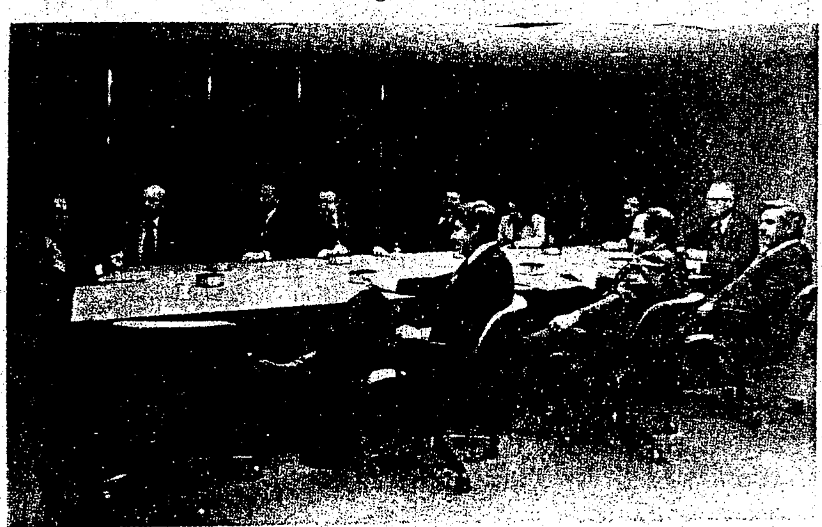
Figura 4.1 (Continuación)

	Ingresos netos por honorarios en 1978	Número total de empleados
32. Anthony M. Franco	1,041,000	27
33. The Softness Group	1,000,000	25
34. Lobsenz-Stevens	945,000	28
35. Grey & Davis*	865,000	20
36. Richard Weiner	760,900	24
37. Cunningham & Walsh Public Relations*	742,050	22
38. Kanan, Corbin, Schupak & Aronow	733,215	16
39. Gross and Associates/Public Relations	728,500	25
40. Selz, Seabolt & Associates	719,104	26
41. Public Communications Inc.	711,617	26
42. Zigman-Joseph-Skeen	695,918	26
43. Anna M. Rosenberg Associates	676,000	13
44. Fraser Associates	666,814	9
45. Woody Kepner Associates	644,317	20
46. Sontheimer and Co.	638,635	13
47. P/R Associates	611,270	12
48. Gray & Rogers*	606,716	17
49. Bob Thomas & Associates	502,221	16
50. Paluszek & Leslie Associates	465,000	14

Figura 4.2
Comparación de la fuerza laboral de diez empresas importantes.

	Número total de empleados en 1978	Número total de empleados en 1977
1. Hill and Knowlton	672	602
2. Burson-Marsteller	670	605
3. Carl Byoir & Associates	408	293
4. Ruder & Finn	240	240
5. Harseh-Rotman & Druck	165	146
6. Daniel J. Edelman	164	148
7. Manning, Selvage & Lee	111	111
8. Doremus & Company	130	118
9. Ketchum, MacLeod & Grove	116	95
10. J. Walter Thompson, PR Department	200+	232
Total	2876	2590

Figura 4.3



El comité de Planeación de Carl Byoir y Asociados se reúne para encontrar nuevos enfoques a los problemas de los clientes. Byoir tiene también un Departamento creativo que ayuda al personal encargado del manejo de cuentas a desarrollar los programas a corto plazo. Los miembros de ambas unidades surgen de entre los ejecutivos de cuenta, los gerentes de los departamentos especiales, directores de las oficinas regionales y el personal ejecutivo de la empresa. Cortesía de Carl Byoir y Asociados.



El grupo ejecutivo de Ruder y Finn se reúne en la sala de juntas para hablar de los problemas de los clientes. Uno de los fundadores de la firma, David Finn, encabeza el grupo. Cortesía de Ruder y Finn. Fotografía de Amy Binder.

Figura 4.4

Departamentos especializados de tres grandes empresas asesoras

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Diseño Relaciones financieras Diseño gráfico Asuntos públicos Publicidad de producto Investigación y pronósticos Servicios creativos Cintas cinematográficas Servicios fotográficos Conferencias públicas Promociones de centros comerciales Radio y televisión	Servicios creativos Servicios editoriales Servicios gráficos Asuntos ambientales y de defensa del consumidor Relaciones financieras Publicidad y servicios de mercadeo Investigación de programa Servicios bibliotecarios y de investigación Relaciones estatales y gubernamentales Juventud y educación Asuntos urbanos	Audiovisuales Servicios creativos Servicios editoriales Relaciones gubernamentales Diseño gráfico Relaciones con los inversionistas Colocación en los medios Producción Investigación

partamentos internos, estas empresas se dividen en compañías pequeñas, medianas y grandes, y el tamaño depende del número de clientes.

En una encuesta de empresas dirigida en 1974 por Walter V. Carty, vicepresidente de *Hill and Knowlton,* se dio una indicación del tamaño relativo y del porcentaje aproximado de casas asesoras en cada categoría. Las respuestas de 173 ó 40 por ciento de las 445 firmas investigadas demostró que 61 de ellas ó el 35 por ciento de las 173, contaban con 6 profesionales o menos y Carty las consideraba pequeñas; 76 de ellas ó 44 por ciento, tenían de 7 a 25 profesionales y se les denominaba medianas; y 36 de ellas ó 21 por ciento, tenían más de 25 profesionales y se les consideraba grandes. La encuesta de Carty demuestra que la mayoría de las firmas se encuentran en las categorías de pequeñas y medianas.

Por supuesto, Carty estableció sus propios parámetros al citar como empresas pequeñas las que tenían 6 profesionales o menos, como empresas medianas aquellas que contaban con 7 a 25 profesionales, y como firmas grandes a aquellas con más de 25 profesionales, pero su encuesta proporciona una buena indicación del porcentaje de empresas en cada una de sus categorías designadas. Una tendencia que comenzó a manifestarse a fines de la década de 1970 fue el que las empresas grandes compraran a las de tamaño mediano que tenían entre 25 y 75 empleados. Para el servicio completo en los llamados "sistemas nacionales", algunas de las empresas más grandes seguían estableciendo acuerdos cooperativos con las empresas más pequeñas de alcance regional, pero a otras les parecía más ventajoso adquirir a otras empresas y establecerlas como subsidiarias propias. Las empresas más grandes con clientes multinacionales establecían acuerdos cooperativos con empresas extranjeras o las compraban directamente.

Jack O'Dwyer, editor del boletín semanal que lleva su nombre, presenta una lista anual de las operaciones más grandes de relaciones públicas llevadas a cabo en los Estados Unidos. La lista de publicidad con departamentos de relaciones públicas, cataloga a las empresas por ingresos de honorarios netos (que no incluyen costos de producción o gastos diversos) y abarca el número total de empleados (ver figura 4.1).

El *O'Dwyer's Directory* de 1979 presentó datos fundamentales sobre 905 compañías, incluyendo los clientes de las empresas (en total 6000) y una clasificación de las 50 más grandes. De acuerdo con el directorio, los ingresos netos de las 50 operaciones más grandes en relaciones públicas se incrementaron en un 14 por ciento de 127 millones de dólares en 1977 a 145 millones en 1978, esto representó el segundo año de crecimiento rápido para las firmas principales.

En 1978 un total de 33 empresas tuvieron ingresos netos por más de un millón de dólares, encabezadas por *Hill and Knowlton* con ingresos netos de 22 558 248 dólares, y por *Burson-Marsteller* con ingresos netos de 22 190 900 dólares. Ambas empresas tenían casi el mismo número de empleados, *Hill and Knowlton* contaba con 672 y *Burson-Marsteller* con 670.

El número de empleados que tiene una empresa es un buen indicador de su grado de actividad comercial. Por esto resulta ilustrativo comparar el número de empleados de las firmas que ocupan los diez primeros lugares de la lista de O'Dwyer para 1978, con el número de empleados que tenían un año antes. Como se ve en la figura 4.2, la fuerza laboral de las diez empresas principales se incrementó de 2,590 en 1977 a 2,876 en 1978, y en casos individuales la fuerza laboral aumentó significativamente.

Aunque casi todas las empresas de asesoría recalcan sus virtudes individuales, hay una gran similitud en la forma como están estructuradas las compañías. En las empresas pequeñas con un número limitado de profesionales, el personal de asesoría profesional se desempeña tanto como ejecutivos de cuenta, como especialistas. Se espera que cada miembro del personal profesional aconseje y que también maneje el gran número de labores especializadas que exige la naturaleza de las cuentas. Esto incluiría la redacción de desplegados de prensa, el encargarse de las conferencias de prensa y los contactos con los medios de comunicación, dirección de estudios, redacción y preparación de publicaciones y actividades similares.

A medida que la compañía crece y acepta más cuentas y empleados, su estructura adquiere otras dimensiones. En la cúspide de la estructura se encontrarán los miembros de más alto rango de la empresa: el presidente

del consejo; el presidente; uno o más vicepresidentes o ejecutivos superiores. Cada uno de estos funcionarios tienen a su cargo un grupo de ejecutivos de cuenta, y por lo general a éstos se les da un puesto de vicepresidente después de un servicio apropiado con la empresa. Si una cuenta es lo bastante grande, el vicepresidente ejecutivo de cuenta tendrá uno o más profesionales que trabajen con él en la cuenta. En un gran número de casos, lo ejecutivos de cuenta manejarán más de una cuenta, a no ser que ésta tenga la suficiente importancia para que demande la atención de tiempo completo de un ejecutivo de cuenta.

Con el fin de proporcionar control de calidad e integración de talentos, habilidades y juicio, las empresas de asesoría agregan diversos tipos de comités o consejos a la estructura básica anterior. Algunas denominan a éstos consejo de planificación, comité de examen de cuentas, comité de revisión de programa o comité de revisión de rendimiento de cuenta. Estos grupos proporcionan una bolsa de talentos y recursos que se utiliza ya sea al comienzo o durante la relación con un cliente, y sirven para ayudar en la planificación y programación para el cliente o para medir, evaluar y mejorar el rendimiento de las personas encargadas de la cuenta (ver figura 4.3).

Por lo tanto, las empresas de asesoría de tamaño mediano y grande tienen alineados al ejecutivo de rango y al ejecutivo de cuenta para manejar las cuentas, y varios comités o consejos para apoyar al equipo principal de primera línea. El tercer elemento en la estructura de la firma lo constituyen los departamentos especializados comunes a todas las empresas de asesoría de tamaño mediano y grande. Estos departamentos no son los encargados de las cuentas como tales, pero son asequibles a todos los supervisores de cuenta cuando la ocasión lo requiera. Por ejemplo, si el ejecutivo de cuenta que maneja al cliente A decide dar una conferencia de prensa, recurre al departamento de publicidad en busca de ayuda. Si el ejecutivo de cuenta del cliente B decide producir un folleto de cuatro colores, le pide ayuda al departamento de diseño gráfico. En cualquier otro momento, cada departamento especializado podría brindar ayuda para una gran diversidad de clientes de la empresa. El número y el tipo de departamentos especializados que tenga la empresa de asesoría dependerá de la misma. La figura 4.4. es un ejemplo de los departamentos especializados de tres empresas importantes.

El elemento estructural final de las firmas de tamaño mediano y en particular de las grandes es de naturaleza geográfica. A fin de proporcionar servicios nacionales e internacionales, estas empresas establecen sus oficinas propias en las ciudades principales de los Estados Unidos y del extranjero o establecen acuerdos con otras empresas asesoras de los Estados Unidos y del extranjero. A través de esos arreglos, las empresas más grandes son capaces de proporcionar servicios locales, regionales, nacionales e internacionales. Por ejemplo *Hill and Knowlton* tiene oficinas

regionales, subsidiarias y afiliadas en Los Angeles, San Francisco, Dallas, Seattle y Chicago, y además tiene acuerdos de trabajo recíproco con empresas de relaciones públicas en todo el país. Para servir a sus clientes en el extranjero, H & K tiene oficinas e instalaciones en Londres, Ginebra, París, Bruselas, La Haya, Milán, Roma, Frankfurt, Madrid y Tokio, y afiliados en Australia, el sudeste de Asia, el Medio Oriente, Latinoamérica, Escandinavia, Austria, Grecia y otros grandes mercados mundiales. *Ruder & Finn* tiene sucursales en Chicago, Washington, Dallas, Houston, Los Angeles y San Francisco; además opera una cadena de compañías afiliadas de relaciones públicas en las principales áreas del país para servir a sus clientes en el extranjero. R & F tiene oficinas y afiliados en Toronto, Londres, Australia, Stuttgart, París, Israel, Milán y Tokio. Hay sucursales nacionales e internacionales y cadenas de afiliados que pertenecen a *Carl Byoir & Associates, Harche-Rotman & Druck, Burson-Marsteller, Infoplan International* y otras grandes empresas de asesoría.

METODO DE OPERACION

Los clientes que contratan la asesoría en relaciones públicas pueden estar seguros de que compran un servicio hecho a la medida. En realidad, las empresas de asesoría en relaciones públicas operan de una forma muy parecida a los sastres. Cuando usted quiere hacerse un traje con un sastre, no entra a la tienda de éste y escoje un traje del montón. Al contrario, el dueño de la tienda lo recibe, le toma sus medidas, le muestra algunas telas, llegan a un acuerdo sobre el tipo de traje que usted quiere, regresa una o dos veces para probarse el mismo mientras lo hacen y por último recibirá usted un traje que satisfaga sus objetivos y que sólo le quede bien a usted.

Las empresas de asesoría trabajan de modo similar. La mayoría de los asesores no venden programas ya preparados, sino que emprenden el trabajo para hacer un programa a la medida sólo después de que el cliente ha acordado contratar el asesoramiento. Las muestras que se le enseñan al cliente por lo general son testimonios de otros clientes que han recomendado a la empresa asesora. La mayor parte de estas compañías no firman contratos formales con sus clientes, por el contrario, recurren a cartas de acuerdo relativamente sencillas y, en algunos casos, al acuerdo verbal. En ésta se describe la naturaleza general del trabajo que se habrá de ejecutar, los elementos básicos de los honorarios y la estipulación de que cualquiera de las partes puede rescindir el contrato con 30, 60, ó 90 días de aviso. (Al final de este capítulo aparece una carta típica de acuerdo).

El asesor "mide" a su cliente al dirigir un estudio cuidadoso y sistemático de la organización del cliente, su política, ventajas y desventajas, posición competitiva, necesidades y problemas. Entonces entra en acción

el equipo de cuenta encargado de atender al cliente y establece objetivos y metas, y desarrolla un plan general de relaciones públicas junto con el presupuesto necesario. Algunas empresas asesoras hacen que el plan y el presupuesto sean realizados por comités especiales dentro de la organización antes de ser sometidos a la aprobación del cliente. Cuando el cliente aprueba el programa, el equipo de cuenta lo pone en marcha con la intervención de los miembros del equipo, la administración superior y los departamentos especializados. Además, a fin de asegurar el control de calidad durante el período de contrato, muchas firmas dirigen revisiones periódicas de cuenta o auditorías para verificar el trabajo de un equipo de cuenta, medir la efectividad del programa y hacer revisiones cuando resulten necesarias.

Los procedimientos de operación descritos pueden ilustrarse en la práctica real por los boletines publicados por *Ruder & Finn* y *Carl Byoir and Associates*. Al declarar "cómo trabajamos", *Ruder & Finn* explican su método de operación de esta forma:

> Ruder & Finn es una empresa de hombres con conocimientos diversos y de especialistas.
> Es una organización flexible donde los equipos de cuenta están organizados para trabajar en programas específicos bajo la supervisión de la administración superior. Una variedad de especialistas dentro de la empresa contribuyen con su consejo y asesoría.
> Con cada cliente nuevo se analizan los puntos de vista y las necesidades de relaciones públicas. Se examina el medio ambiente en el que opera una corporación o institución, se identifican las audiencias y se proponen técnicas adecuadas de comunicación.
> El equipo de cuenta desarrolla un programa de gran alcance, y describe las metas a corto y a largo plazo. El programa sirve como un anteproyecto de acción preparado con fechas, distribución de los recursos de asesoría y presupuestos inciso por inciso.
> Los socios de la empresa participan activamente en la ejecución de los programas para los clientes. Las sesiones creativas frecuentes en las que intervienen miembros de la asesoría con diversas capacidades, ayudan a definir las nuevas ideas y los enfoques para llevar a cabo los diferentes puntos del plan.
> El *Account Performance Review Committee* (Comité de Revisión del Rendimiento de Cuenta), constituido por especialistas de asesoría y miembros de la administración superior, examina los programas para el cliente a intervalos regulares, a fin de proporcionar ideas a los equipos de cuenta y asegurar que se mantengan los estándares de alto rendimiento.

Tomado The *Ruder & Review*

Carl Byoir & Associates describen "El Enfoque de sistemas Byoir" de la siguiente manera (ver figura 4.5 en la página 132):

> Así como los negocios exitosos de hoy en día dependen de una organización compleja y ordenada de sistemas...las relaciones públicas, como las entendemos, deben ser sensibles a una disciplina similar.
> En cualquier área, un sistema eficiente y efectivo es aquel en el cual todos los elementos están relacionados entre sí y con los objetivos estipulados. Y esa es la característica del enfoque de sistemas Byoir de las relaciones públicas.
> Al desarrollar un programa completo, solemos trabajar en un contrato íntimo y cotidiano con un cliente para emprender una serie de pasos metódicos:
> 1. Estudio y análisis sistemático de todos los elementos de la situación presente de la compañía, incluyendo de sus políticas administrativas, relaciones con diversos públicos, atributos y oportunidades organizacionales, posición competitiva, tendencias externas (sociales, políticas, ambientales) y metas (financieras, de mercado, sociales).
> 2. Planeación y programación de un sistema de proyectos y acciones específicas, relacionados entre sí y con las metas precisadas en el análisis anterior.
> 3. Ejecución del programa mediante la aplicación sistemática en todos los medios de comunicación a fin de lograr los objetivos estipulados con el máximo impacto.
> 4. Revisión regular para evaluar la eficacia del programa, con revisiones encaminadas a satisfacer cualquier cambio en las condiciones u objetivos. . .
>
> . . . El resultado más importante del enfoque del sistema de Byoir es: a) identificar los verdaderos objetivos de una compañía y b) ayudarle a alcanzarlos al proyectarle a sus diversos públicos una imagen sólida, clara y consistente en lo que se refiere a las actividades de la compañía. Otro resultado, aunque menos importante, es el de incrementar el rendimiento del capital que invierte la compañía en sus relaciones públicas.

Tomado de *The Byoir Way*. Reproducido con autorización de Carl Byoir y Asociados

HONORARIOS

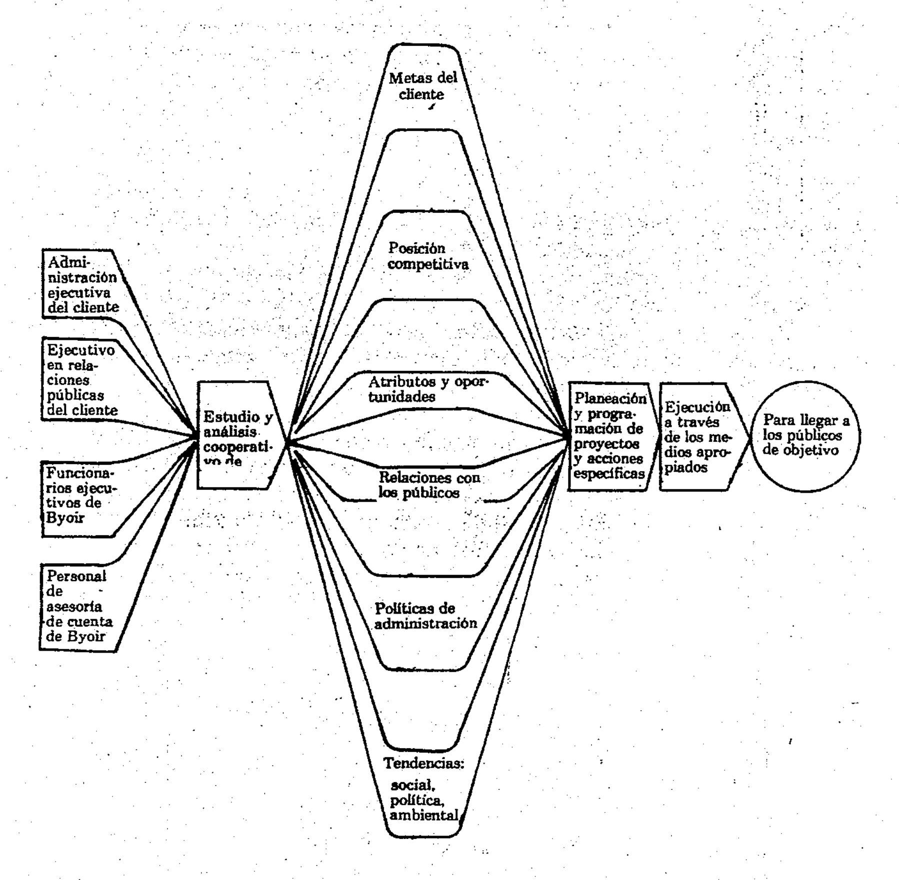
Cuando surgió la asesoría en relaciones públicas se hacía tan poca mención de los honorarios en las publicaciones especializadas, que cualquiera podría haber pensado que los honorarios eran algún tipo de enfermedad social que no debía mencionarse. Por otra parte, en la última década han habido tantos artículos confusos acerca de los honorarios que se podría pensar que éstos son uno de los misterios del Lejano Oriente.

Reducidos a sus elementos esenciales, los honorarios son lo que el asesor cobra al cliente con el fin de cubrir los 4 puntos siguientes:

1. El costo de servir al cliente.
2. Los costos generales del asesor.
3. El margen de utilidades del asesor.
4. Reembolso de los gastos en que incurrió el asesor.

Figura 4.5

Flujo de sistemas típico
Carl Byoir & Associates



Cortersía de Carl Byoir & Associates

Para cubrir el *costo de servir al cliente*, el sistema de facturación de la compañía debe ocuparse de los salarios de todas las personas que trabajan en la cuenta, esto incluye reembolso por el tiempo de trabajo que dedicaron a la cuenta la alta gerencia, los profesionales y el personal secretarial.

Los *costos generales* incluyen la participación que corresponde al cliente de los costos indirectos de la empresa entre los cuales se cuenta la renta, el teléfono, la calefacción, electricidad, etcétera.

En cuanto a las *utilidades*, la mayoría de las empresas de asesoría buscan una ganancia bruta, antes de los impuestos, del 25 por ciento de

las facturaciones totales, menos los gastos. Ese 25 por ciento de beneficios brutos en general producirá una utilidad neta de alrededor del 5 al 6 por ciento, después de descontar la participación de utilidades para los empleados y los impuestos federales y estatales sobre la renta.

En el capítulo de los gastos (que casi siempre se cuentan por separado) figuran el costo de impresión, los servicios postales, el servicio de mensajeros, los recortes de prensa, informes de radio y televisión, viajes y entretenimiento en los cuales incurre la firma para atender la cuenta.

Hay varios sistemas de cobrarle al cliente, pero el más común es el de mandarle facturas mensuales por adelantado para cubrir unos honorarios o anticipos mínimos acordados de antemano, y mandar las facturas a fin de mes para todos los gastos. Todavía es común que las empresas de asesoría carguen los gastos al costo. Sin embargo, muchas aplican ahora un porcentaje adicional (por lo común el 15 ó 17 por ciento) por el manejo de gastos como la impresión y el diseño gráfico.

La diferencia básica en los sistemas de cobro abarca el honorario mensual mínimo o anticipo, y los cargos para las personas de asesoría que trabajan en la cuenta. En algunas empresas, el anticipo mensual es una cuota que incluye todo y cubre no sólo los servicios de los ejecutivos superiores de la empresa, sino también los servicios de todas las demás personas que trabajan en la cuenta. En otras compañías, el anticipo mensual sólo cubre la consulta, planeación, la supervisión a cargo de los funcionarios ejecutivos, los costos generales y las utilidades. Además, al cliente también se le cobran los salarios (por lo común de dos y media a tres veces su tarifa por hora) de los ejecutivos de cuenta y del personal que trabaja en la cuenta.

El trabajo que desempeñan para la cuenta los departamentos de servicios especiales también se cobra por separado, en el mismo régimen de dos y media a tres veces la tarifa por hora de las personas de esos departamentos.

Una encuesta de asesores dirigida en 1976 por Anthony M. Franco, un consultor de Detroit, demostró la variedad de sistemas de cobro que se utilizan. El 33 por ciento de los asesores señalaron que tienen un sistema directo de cobro por hora; el 30 por ciento cobran un anticipo mensual; el 25 por ciento cobran un anticipo más las horas que trabajó el personal en la cuenta; y el 12 por ciento cobran honorarios por servicios, por facturas mensuales, por el tiempo que los asesores dedicaron a la cuenta. Es muy significativo que el 90 por ciento de las firmas más grandes y el 61 por ciento de las más pequeñas usan la contabilidad de costos para establecer sus honorarios y cobros.

Los ejemplos que aparecen a continuación explican los sistemas de honorarios de 3 empresas de asesoría. En la figura 4.6 puede verse el sistema de cobros de *Carl Byoir Associates;* la figura 4.7 contiene una carta de acuerdo típica utilizada por *Harshe-Rotman & Druck;* y en la figura 4.8 se explica el sistema de los honorarios de *Gibbs & Soell.*

Figura 4.6

El sistema de honorarios de Byoir
Cómo cambiamos

Ofrecemos dos planes de pago por nuestro servicio. El plan A es nuestro plan básico que utiliza honorarios por contrato, y pensamos que éste proporciona el servicio más satisfactorio para la mayoría de nuestros clientes y el mejor uso del dinero que éstos desean gastar. El plan B hace asequibles nuestros servicios sin honorarios contratados al cobrar el tiempo usado en una fórmula básica.

Plan A

Para los servicios en los Estados Unidos, nuestros clientes nos pagan unos honorarios anuales estándar que cubren la consulta, planeación, supervisión por los funcionarios ejecutivos, costos generales y utilidades. Los contratos se redactan para un mínimo de un año.

Todos los gastos directos que entrañan la dirección del programa corren a cargo del cliente.

Estos gastos que cobramos sin agregar una comisión o gastos generales incluyen los siguientes:

Salarios del ejecutivo de cuenta y del personal de asesoría asignado a la cuenta y a las nóminas de pago.

Viajes, llamadas telefónicas, telegramas, entretenimiento para el cliente, papelería, gastos postales y materiales utilizados en los comunicados de prensa, fotografías, impresión, diseño gráfico servicio estenográfico y todas las demás actividades relacionadas con la publicidad y la promoción.

Sueldo u honorarios por hora por el trabajo desempeñado por los servicios especiales de Byoir, sus departamentos, oficinas regionales domésticas y hombre de campo.

En lo que respecta al tiempo y al asesoramiento de los funcionarios ejecutivos de la organización Byoir, no hay ningún cargo más allá del anticipo a excepción de los gastos de viajes y comunicaciones de estos servicios.

Cuando se elabora un plan de acción, se acuerda un presupuesto anual estimado de gastos. Los gastos se proyectan entonces con antelación para cada mes del año sujetos a la aprobación del cliente. Se basan en las actividades que recomendamos; y el cliente tiene la prerrogativa de decidir si han de realizarse o no esos proyectos recomendados. No hay ninguna obligación contraactual de parte del cliente más allá de los honorarios.

Al cliente se le mandan facturas mensuales por los honorarios y gastos incurridos durante el mes.

Para los programas dirigidos fuera de los Estados Unidos se realizan contratos separados, y los honorarios y gastos dependen del área geográfica y de la naturaleza y el alcance del proyecto.

No cobramos comisiones por servicios o materiales adquiridos para la cuenta del cliente, y no hay cargos extra por costos indirectos. Nuestro único interés en la magnitud del presupuesto es que resulte adecuado para poner en práctica el programa acordado. Tenemos el orgullo de hacer presupuestos cuidadosos para ofrecerle al cliente el resultado máximo por cada dólar que gaste.

Plan B

Con este plan, los clientes nos pagan una cuota mensual mínima en una base anual. Para los servicios reales otorgados y el poder humano usado, hacemos facturas con un porcentaje de los salarios reales y los costos de los empleados que intervienen. Estas facturas se aplican a la cantidad mínima mensual y se agrega cualquier exceso. Los gastos menores se cobran, al igual que en el Plan A, sin ningún margen de ganancias.

Reproducida con autorización

Figura 4.7

Una carta de acuerdo típica

Nueva York Chicago Los Angeles Memphis Dallas

300 E. 44th St. Nueva York. 10017 Teléfono (212) 661-3400 TWX 710-581-5312

Fecha

Sr. John Doe
Presidente
Client Corporation
000 North Michigan Avenue
Chicago, Illinois 60600

Querido Sr. Doe:

En relación con nuestro acuerdo oral, le remitimos la siguiente carta de acuerdo que cubre nuestra relación.

1. (Fecha) efectiva, Client Corporation ha contratado a Harshe-Rotman & Druck, Inc., como su asesor en relaciones públicas.

2. Los servicios de relaciones públicas que habrán de proporcionarse bajo los términos de este acuerdo incluyen: análisis de los objetivos de relaciones públicas; creación, planeación y ejecución de programas diseñados para lograr objetivos acordados mutuamente: asesoramiento; preparación de materiales de relaciones públicas escritos y de otro tipo; representación de Client Corporation frente al público, como su agente; e informes periódicos sobre el progreso y los logros de una manera que se haya acordado mutuamente.

3. Harshe-Rotman & Druck, Inc. recibirán por sus servicios la cantidad anual de $_____, a pagar en cantidades mensuales, con anterioridad, de $_____. Las facturas se recibirán el primer día de cada mes y el pago estará listo durante ese mes.

4. La tarifa establecida está determinada por la naturaleza del programa y el personal necesario para ponerlo en práctica. Si se requiere de servicio adicional más allá del que se contrató inicialmente, presentaremos un presupuesto para su aprobación. El trabajo de relaciones públicas financiero no se incluye en los honorarios de este acuerdo.

5. Los servicios proporcionados por Harshe-Rotman & Druck, Inc., sus subsidiarias o afiliadas, no entran en este acuerdo a no ser que se incluyan específicamente y entren en el presupuesto. En cualquier fecha futura tales servicios serán asequibles en un proyecto especial o a una tarifa por horas.

6. Los gastos menores que son parte específica del programa de Client Corporation, que no sean parte de nuestros gastos indirectos, se cobrarán mensualmente. Los gastos que pagaremos nosotros incluyen las comunicaciones (teléfono, teletipo, telégrafo, servicios postales); transportes y otros gastos de viaje; restaurante y otros entretenimientos para las reuniones comerciales y conferencias de prensa; honorarios de individuos especializados contratados para un proyecto de Client Corporation, como los modelos y los redactores independientes; servicios de recorte de periódicos, y otros casos que no se mencionan antes. De acuerdo con los procedimientos normales de la agencia, los siguientes gastos se facturarán a costa nuestra más 17.65 por ciento de cargos de servicio: impresión, tipografía y diseño gráfico; fotografía, cintas cinematográficas y grabaciones. No se harán más gastos sin la aprobación previa. El presupuesto de gastos es de $_____ para este año.

7. Client Corporation acepta depositar en Harshe-Rotman & Druck, Inc. La suma de $_____ que se usará como un crédito retornable con el cual podrán pagarse los gastos menores. Client Corporation está de acuerdo en reembolsar este fondo cada vez en la cantidad de esos gastos menores. Harshe-Rotman & Druck, Inc. se comprometen a reembolsarle de inmediato a Client Corporation cualquier cantidad no gastada que permanezca cuando finalice este contrato o cuando el mismo se rompa.

Figura 4.7 (Continuación)

8. Se acuerda que Client Corporation deberá indemnizar a Harshe-Rotman & Druck por cualquier daño, pérdidas y gastos, incluyendo honorarios de abogados, que tengan que hacerse para defender cualquier acción que surja a raíz de los materiales previamente elaborados y aprobados por Client Corporation, y Client Corporation considera a Harshe-Rotman & Druck inocente de tales daños, gastos y pérdidas.

9. En cualquier momento después de los tres primeros meses de este acuerdo, el mismo podrá cancelarse por cualquiera de las partes mediante un aviso previo con 90 días de anticipación.

Si esta declaración de nuestras relaciones laborales es aceptable, haga favor de firmarla y regresarnos una copia, y quédese con una copia.

Cordialmente,

Harshe-Rotman & Druck Officer
Título

Aceptada por:

Client Corporation

Fecha:______________________

Reproducida con autorización de Harshe-Rotman & Druck, Inc.

Figura 4.8

Gibbs & Soell, Inc.

126 East 38 th Street
Nueva York N Y 10016

HONORARIOS Y GASTOS

Honorarios por Servicios Profesionales

Los honorarios por asesoramiento y ejecución de programa se cobrarán por horas o por mes. Los pagos anticipados por mes se acordarán con antelación a los servicios que se llevarán a cabo. Los proyectos o servicios especiales por las agencias afiliadas en otras ciudades se cobrarán separadamente.

Tarifas por hora

La tarifa por hora de la agencia va desde $ 50 dólares para las 2 personas principales de la agencia hasta $ 35 dólares para algún personal joven de producción y de cuentas. La tarifa promedio por hora de todo el personal de cuenta es aproximadamente de $ 39.50 dólares.

Mano de Obra

Con la excepción del personal secretarial y administrativo, la agencia le asigna 140 horas cobrables por mes a cada persona de cuentas. El tiempo se registra diario y se compila dos veces al mes. Para cuentas de honorarios fijos, la agencia proporciona un informe trimestral sobre el tiempo gastado y los honorarios cobrados. Para las cuentas por tiempo, la agencia factura las horas gastadas en el primer día después de cada mes de actividades.

Gastos

Todos los gastos en beneficio de un cliente se facturan mensualmente sin ninguna ganancia extra. Aquí se incluye el diseño gráfico, impresión, fotografía, servicios de mensajeros y de entrega, servicios postales, larga distancia, reproducciones fotográficas, entretenimientos de contactos con los medios, costos de viajes y de transportación local. Todas estas facturas las paga la agencia y se detallan en la factura mensual. La factura ha de pagarse al recibirse.

Documentación

El resultado final del esfuerzo de la agencia, ya se trate de un pequeño comunicado de prensa o la colocación de un artículo importante, es el único método verdadero para evaluar la calidad del rendimiento en comparación con los dólares gastados. Sin embargo, con cada factura la agencia proporciona un informe de las actividades mensuales, en el cual se detalla todo el trabajo ejecutado durante esos 30 días.

Reproducida con autorización

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. Explique los 4 sistema básicos mediante los cuales se desempeña la función de relaciones públicas.
2. Explique algunas ventajas y desventajas principales de que las relaciones públicas estén a cargo de un personal o departamento interno.
3. Explique algunas ventajas y desventajas principales de que las relaciones públicas las maneje una empresa de asesoría.
4. Explique algunas ventajas y desventajas principales de tener la combinación de un departamento interno y una empresa de asesoría que se encarguen de las relaciones públicas.
5. ¿Cómo es posible evaluar el papel de un departamento de relaciones públicas al observar a qué persona le informa el jefe del departamento?
6. Los profesionales de relaciones públicas afirman que pueden desempeñar mejor su trabajo cuando informan directamente a la alta gerencia. ¿Cuáles son algunos de los factores que dificultan esto?
7. ¿Cuáles son algunas tareas claves comunes a la mayoría de los departamentos internos de relaciones públicas?
8. Explique las diversas formas como están estructurados los departamentos de relaciones públicas, y cite un ejemplo para ilustrar cada una de ellas.
9. En una gran organización donde hay un personal central de relaciones públicas y un personal divisional de relaciones públicas en diferentes lugares del país:
   a) ¿Qué tipos de problemas hay cuando los funcionarios de división de relaciones públicas informan directamente a los gerentes de división e indirectamente a las relaciones públicas centrales?
   b) ¿Qué tipos de problemas existen cuando los funcionarios de division de relaciones públicas informan indirectamente a los gerentes de división y directamente a las relaciones públicas centrales?
10. ¿Por qué es factible que un abogado joven abra su propio bufete y tenga éxito en un pueblo o en una ciudad pequeña, pero que por lo común no es posible que un asesor joven de relaciones públicas pueda hacer lo mismo?
11. Explique las diversas formas como están organizadas las empresas de asesoría.
12. Explique las diversas formas como las empresas de asesoría cobran por sus servicios.

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. WALTER DRAGO EVALUA SU ASEQUIBILIDAD: UN MINICASO PARA DISCUSION

Después de graduarse en relaciones públicas, Walter Drago aceptó un puesto como director de relaciones públicas en una empresa manufacturera local, con una fuerza laboral de 980, en una ciudad de 54000 habitantes. El puesto era nuevo y el presidente de la compañía le dijo a Drago que su responsabilidad principal sería la de redactar, editar y producir una publicación interna semi mensual de 6 a 8 páginas. A Drago se le hizo ver que habrían otros deberes, pero la naturaleza de éstos no se especificó con claridad. El presidente explicó esto: "Por supuesto, espero que usted desempeñe otras actividades de relaciones públicas, pero las veremos conforme aparezcan. Mi interés principal es que usted produzca una buena publicación".

Drago tuvo escasas dificultades para producir el primer número de la nueva publicación interna, ya que abundaba el material disponible para el número inicial. Sin embargo, a partir del segundo y tercer número, descubrió que le llevaba mucho tiempo no sólo la redacción y edición, sino también la recopilación de noticias y la exploración de ideas para artículos con varios supervisores de departamento. Drago comenzó a trabajar 10 horas al día, y ya le resultaba difícil cumplir con las fechas de entrega.

Cuando meditó la situación dos meses después de haber aceptado el puesto de director de relaciones públicas, Drago escribió algunas de las actividades, aparte de las que estaban relacionadas con la publicación, que había desempeñado. Estas eran las siguientes:

1. Dos días para ayudar al gerente de personal, a su solicitud, en la producción de 4 anuncios diseñados para atraer maquinistas capacitados, de los que había necesidad para un contrato gubernamental que la compañía había logrado de pronto.
2. Actuar como guía, a solicitud del presidente, para cuatro industriales japoneses que inspeccionaron la planta como parte de una visita de dos días patrocinada por el departamento de estado de los Estados Unidos.
3. A solicitud del vicepresidente de la compañía, redactar un artículo para anunciar el compromiso de la hija de éste con un miembro de una de las familias más prominentes de Virginia.
4. Contestar una variedad de preguntas dirigidas originalmente a varios gerentes de la compañía, y que éstos remitieron a Drago para que las respondiera. Las preguntas las planteó un estudiante universitario que tenía que hacer un trabajo de fin de cursos y solicitaba información detallada sobre la compañía; una carta muy larga en la que un consumidor presentaba sus quejas; además, el periódico local planteaba una edición industrial especial y solicitaba un artículo de mil palabras acerca de la compañía; y diez miembros de una clase del sexto grado, cada uno de los cuales participaba en un concurso de ensayos titulado: "¿Qué hace la industria por nuestra comunidad?", y que solicitaban información sobre la compañía de Drago.

Al revisar estas actividades, Drago descubrió que éstas habían interferido mucho con su responsabilidad fundamental de producir la publicación interna semi mensual, pero no estaba seguro de lo que podía hacer para remediar la situación, si acaso podía hacer algo. Se preguntó a sí mismo cosas como éstas:

¿Soy demasiado asequible, y esto es bueno o malo?
¿Cuál de las cosas que hago son actividades de relaciones públicas?
¿Qué debería hacer a este respecto?

2. RESPECTO A LAS NORMAS FEDERALES: UN MINICASO PARA DISCUSION

Joshua Mouldoon, un especialista de relaciones entre la planta y la comunidad, trabaja para una gran corporación nacional que tiene sus oficinas centrales de relaciones públicas en Boston. Mouldoon le informa indirectamente a Walter Cragnolin, gerente de relaciones entre la planta y la comunidad de la corporación, pero de hecho trabaja en la planta Peachtree de la compañía en una comunidad rural de Georgia. Su supervisor directo es Rip Sturgiss, director de personal de la planta.

En la reunión anual de todos los especialistas en relaciones de la planta y comunidad, llevada a cabo en las oficinas centrales de la corporación, Mouldoon se pone al día en lo que respecta a los desarrollos recientes en la compañía que afectan su trabajo. Entre otras cosas, Cragnolin dice a Mouldoon y a otros especialistas que la compañía está muy interesada en cumplir con las nuevas normas federales contra la discriminación en la contratación y concesión de ascensos. Cragnolin advierte al grupo que como la compañía tiene muchos contratos federales es imperativo que cumpla con las normas federales. Afirma que a los especialistas de relaciones entre planta y comunidad les concierne esto, ya que la compañía reconoce que el

acatamiento de las normas será un asunto importante en algunas plantas. Por último, pide a los especialistas que le envíen un informe en dos semanas. en el cual señalen lo que han hecho desde que retornaron a sus plantas.

De regreso a Georgia, Mouldoon reflexiona sobre el hecho de que aunque la planta Peachtree tiene 400 negros en una fuerza laboral de 1200, sólo 2 de ellos ocupan puestos de supervisión y el 60 por ciento se encuentran en la categoría salarial más baja. También sabe que alrededor de 40 de los empleados de raza negra tiene título universitario.

Un día después de que Mouldoon ha regresado, Sturgiss lo llama a su oficina y le pregunta lo que ha aprendido en Boston que pudiera ser de utilidad. Mouldoon informa a Sturgiss de la charla de Cragnolin acerca de las normas federales, y sugiere que debe hacerse algo en Peachtree para cumplir con éstas.

"Escucha, Josh", dice Sturgiss, "estamos en el centro de Georgia, no en Boston, Massachusetts. ¿Por qué no comienzas a trabajar en ese informe para la *United Way* y dejas que yo me ocupe de las contrataciones y promociones, de acuerdo?"

Preguntas para discusión

1. ¿Qué datos o información respecto a las personas o la situación antes descrita le gustaría a usted tener antes de tomar una decisión sobre el caso?
2. Supóngase que ya tiene los datos y la información que necesita, ¿qué le sugeriría a Mouldoon que respondiera a Sturgiss? ¿Qué sugiere usted que haga? ¿Qué le sugiere que diga en su informe para Cragnolin?

3. QUE APRENDAN QUE USTED CUESTA DINERO: UN MINICASO PARA DISCUSION.

Una empresa de Pensilvania de tamaño mediano que quería ampliar su mercado regional contrató a una gran empresa de asesoría de la ciudad de Nueva York con una tarifa de $5000 dólares, más los gastos. La carta de conformidad se firmó después de 2 sesiones exploratorias entre el ejecutivo en jefe y el director de relaciones públicas del cliente y el presidente y el vicepresidente ejecutivo de la empresa de asesoría. Se acordó que se pagarían mensualmente $5000 dólares como honorarios anticipados y que los gastos se cobrarían al final de cada mes en el que se erogaran. Ambas partes tenían la opción de cancelar el contrato con 30 días de aviso.

El primero de septiembre, el primer mes del contrato, el director de relaciones públicas del cliente recibió una factura de $5000 dólares y la pagó. El 10 de septiembre recibió la visita de P. Brigham Broughton, un ejecutivo de cuenta a quien había conocido en una sesión exploratoria en la ciudad de Nueva York. Broughton hizo otra visita el 20 de septiembre, y el 30 del mismo mes mandó al cliente una propuesta de programa de 5 páginas.

El primero de octubre, el segundo mes del contrato, el cliente recibió una factura por $5000 dólares y la pagó. Junto con el pago, el director de relaciones públicas del cliente remitió una carta detallada como respuesta a la propuesta de programa de 5 páginas en la cual citaba algunas observaciones serias respecto algunas de las ideas y los proyectos propuestos. El cliente también expresaba su preocupación, porque, en sus propias palabras, no había visto que se tomara ninguna "acción", y sugirió que el ejecutivo de cuenta concentrará sus actividades, por el momento, en manejar una muestra comercial que estaba programada. El 14 de octubre recibió una contestación de la empresa asesora, firmada por Joseph Tenney, que le notificaba que Broughton había sido substituido por Tenney, el cual le aseguraba un servicio inmediato y atención al proyecto de la muestra comercial. Después de una llamada telefónica del cliente, Tenney acudió a las oficinas centrales de éste donde pasó el día en pláticas con el cliente y con su director de relaciones públicas a fin de conocer la situación.

El 31 de octubre el cliente recibió una propuesta revisada de Tenney y las ideas de éste sobre la manera de manejar la muestra comercial. Asimismo, recibió una factura de $850 dólares por los gastos de los meses de septiembre y octubre. Al día siguiente, por supuesto, el cliente recibió su factura de $5000 dólares para cubrir el mes de noviembre. Dos días más tarde el cliente le notificó a la empresa asesora que ejercitaba su opinión de 30 días y cancelaba el contrato.

Preguntas para discusión

¿Qué parece haber ido mal aquí? ¿Se podría haber previsto? ¿Qué se podría haber hecho para evitarlo?

4. UN ASESOR EXPLICA SU SISTEMA DE HONORARIOS: UN MINICASO PARA DISCUSION.

Cuando los asesores escriben cartas de propuesta (ya se trate de carta generales que describan la destreza del asesor o cartas más específica que describan al programa propuesto) suelen terminar con la discusión d sus honorarios. Véase la forma como una empresa asesora explica la pr puesta de honorarios:

> Nuestros honorarios anuales por servicios profesionales son de $48 000 dólare Esto cubre el aspecto profesional del presupuesto en la ciudad de Nueva Yor que sería el centro de la actividad de la cuenta.

En este punto sólo podemos calcular la parte de gastos del presupuesto para cosas como publicación, viajes, llamadas telefónicas, fotografía, etcétera. Pensamos que estaremos bien cubiertos si usted hiciera un presupuesto de entre $25 000 y $30 000 dólares anuales para dichos conceptos. Con excepción de pequeños gastos, los desembolsos sólo se harían con la aprobación previa de usted.

También nos gustaría sugerirle que estableciera un fondo de contingencia de $10 000 dólares, de modo que pudiéramos contar con apoyo inmediato para el programa mercado por mercado de nuestras oficinas regionales localizadas en los Angeles, Washington, Chicago y Houston, complementadas por nuestro sistema de campo en las 25 ciudades más importantes del país. Podemos usar las oficinas regionales cuando las necesitemos para el apoyo específico de promociones especiales.

Así, el costo total sumaría entre 83 000 y 88 000 dólares por el año. También desearíamos un acuerdo firme de un año, que se cancelaría con un aviso de 60 días. . .

Preguntas para discusión

1. ¿De qué forma protege a la empresa asesora el sistema de honorarios antes descrito? ¿Y al cliente?
2. Si usted fuera el cliente potencial, ¿qué preguntas podría plantear sobre ese sistema de honorarios?
3. Si usted fuera la empresa asesora, ¿qué respuestas le daría a las preguntas?

LECTURAS RECOMENDADAS

William Agge, "The Role of Public Relations", *Public Relations Journal*, septiembre, 1978.

Sue H. Bell y Eugene C. Bell, "Public Relations: Functional or Functionary?" *Public Relations Review*, verano, 1976.

Allen Center, *Public Relations Practices: Case Studies*. Englewood Cliff,s N.J.: Prentice-Hall, 1975.

"Fourteenth Annual Survey of the Profession", *pr reporter*, septiembre 11, 1978.

Anthony M. Franco, "Counseling Fees: It's a Matter of Cost Consciousness", *Public Relations Journal*, agosto, 1976.

George Hammond, "Meeting Client Expectations", PRSA East Central District Seminar, Detroit, mayo 16, 1978.

Rex Harlow, "Management, Public Relations, and the Social Sciences", *Public Relations Review*, verano, 1975.

Arlene Hershman, "Public Relations Goes Public", *Dun's Review*, septiembre, 1977.

Edward Langley, "The CEO and the Practitioner", *Public Relations Journal*, marzo, 1978.

Philip Lesley, "The Place and Function of the Public Relations Counsel", in *Lesly's Public Relations Handbook*, 2a. ed., ed. Phil Lesly. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

Phyllis S. McGrath, *Managing Corporate External Relations: Changing Perspectives and Responses*. Nueva York: The Conference Board, 1976.

Jim Montgomery, "The Image Makers", *Wall Street Journal*, agosto 1, 1978.

O'Dwyer's Directory of Corporate Communication. Nueva York: J. R. O'Dwyer Company, 1978.

O'Dwyer's Directory of Public Relations Firms. Nueva York: J. R. O'Dwyer Company, 1978.

Charles H. Prout, "Organization and Function of the Corporate Public Relations Department", en *Lesly's Public Relations Handbook, 2a. ed., ed. Philip Lesly. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.*

Public Relations and Public Relations Counseling. Nueva York: Public Relations Society of America.

Irwin Ross, *The Image Merchants*, Garden City, N.Y.: Doubleday, 1959.

Raymond Simon, *Public Relations Management: Cases and Simulations*, 2a. ed. Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1977.

TERCERA PARTE

La Dinámica de las Relaciones Públicas

La premisa básica de este libro es que las relaciones públicas constituyen un proceso dinámico que comporta una serie de elementos interconectados que interactúan constantemente entre sí. En los capítulos anteriores se ha analizado la amplia naturaleza de las relaciones públicas y se ha discutido el papel de las mismas como una función de la administración de las organizaciones lucrativas y no lucrativas. También se ha visto cómo se relacionan las relaciones públicas con la sociedad estadounidense y se ha estudiado el papel y la naturaleza de sus principales profesionales.

Los capítulos de esta sección tratan los elementos que comprende la dinámica de las relaciones públicas en acción. Para lograr una comprensión clara del proceso, a cada elemento clave se le ha tratado por separado, pero el lector deberá recordar que como un proceso en acción, las relaciones públicas están constantemente en movimiento. Esta sección, que constituye la parte central de este libro, describe, discute y analiza los siguientes elementos clave:

OPINION PUBLICA

La comprensión de la naturaleza de la opinión pública es un requisito esencial para todas las actividades de relaciones públicas. En este apartado se analizan en detalle los públicos, actitudes, costumbres, estereotipos, formación de la opinión y los hitos de la opinión pública.

INVESTIGACION

Al tratar la investigación, se proporciona primero una visión general de la misma al discutir su significado, beneficios y su uso en la programación de las relaciones públicas. Se describe la evaluación como un instrumento de investigación, y se estudia la evaluación ambiental y social como un medio para tratar temas públicos. Un segundo capítulo se concentra en la aplicación de las técnicas de investigación, en particular de las encuestas sobre la opinión pública, como un auxiliar para el proceso de las relaciones públicas.

PLANEACION Y PROGRAMACION

Aunque las relaciones públicas en acción no siempre constituyen un proceso ordenado, hay ciertos pasos que deberán seguirse al programar las actividades de relaciones públicas. Estos pasos se describen a fin de proporcionar un anteproyecto para la acción.

COMUNICACION

La comunicación, que muchas personas consideran como la habilidad fundamental de los más eficaces profesionales de relaciones públicas, se tratará en dos capítulos. El primero propone algunos elementos básicos y teorías de la comunicación y después describe un modelo de la comunicación. El segundo hace hincapié en las técnicas de comunicación, y subraya las relaciones con los medios de comunicación, la publicidad, así como la propaganda institucional y la propaganda de defensa.

RETROALIMENTACION: INFORME, MEDICION Y EVALUACION

El ciclo de las relaciones públicas se cierra con la retroalimentación mediante el informe, la medición y la evaluación. En este capítulo se examinan las diversas formas como el profesional mide el progreso e informa los resultados de las actividades de relaciones públicas.

En este punto son necesarias algunas palabras de advertencia. La dinámica se refiere a las fuerzas en movimiento, y de allí la advertencia de que las relaciones públicas no son un proceso estático sino uno en constante movimiento. En cualquier momento el profesional ocupado puede estar planeando un nuevo programa mientras todavía está ejecutando uno antiguo. El profesional también puede verse implicado al mismo tiempo en diversos pasos del proceso de las relaciones públicas. Un análisis ordenado de la dinámica de las relaciones públicas deberá ser el primer paso para comprender el todo así como sus partes.

Capítulo 5

La Opinión Pública

ESCENAS DE UNA COMEDIA DE TELEVISION

Escena 1: La plaza frente al edificio administrativo de la Universidad Roscoe. Los estudiantes se arremolinan mientras que un grupo de alrededor de treinta miembros del cuerpo docente con pancartas en alto hacen una manifestación frente a la entrada principal del edificio y gritan en forma monótona: "Si no hay contrato, no hay enseñanza". Estos signos nos dicen que la escuela está en huelga.

Escena 2: La oficina del presidente en el mismo edificio. El presidente estudia la situación con ayuda de sus asistentes: la huelga lleva ya una semana; no hay clases; los estudiantes están afuera de las aulas y planean una reunión; un grupo de estudiantes ha recogido sus pertenencias y se ha marchado a casa; el tesorero informa de una pérdida potencial de $90 000 dólares por ingresos de cuotas de inscripción. El presidente le dice al grupo que el consejo se niega a continuar las negociaciones. Se dirige a su director de relaciones públicas y le pregunta: "¿Qué tan unido está el cuerpo docente en este asunto de la huelga? ¿Cree usted que están unidos y que apoyan a sus líderes? ¿Qué hay de los estudiantes, qué piensan ellos de esto?".

Escena 3: La oficina del director de relaciones públicas media hora después. Un reportero de la sección educativa de un periódico local lo entrevista. El periodista pregunta: "¿Qué piensa el consejo

sobre la huelga? ¿Los estudiantes apoyarán a sus maestros? ¿Qué tan unidos están los maestros?".

Esta comedia corta de televisión termina con un acercamiento de las cámaras al director de relaciones públicas. El hombre examina una pequeña bola de cristal que tiene sobre su escritorio, mientras que manipula una tabla ouija. Parece ser un hombre que espera encontrar las respuestas a las preguntas sobre la opinión pública que le han dirigido el presidente y el periodista, pero sabe que ni la bola de cristal ni la tabla ouija le serán de mucha utilidad. También sabe que no tiene tiempo, en vista de la situación, para dirigir una encuesta científica de la opinión pública. Por último, y todavía más importante, sabe que como es el director de relaciones públicas, el presidente espera que conozca el estado de la opinión del estudiantado y del cuerpo docente. Al director de relaciones públicas le resulta obvio, como también lo será para los lectores de este libro, que su habilidad para evaluar la opinión pública está vinculada directamente con su habilidad para funcionar como un profesional de las relaciones públicas.

¿Qué tan importante es exactamente la opinión pública para los profesionales de relaciones públicas? Sócrates tal vez habría respondido esta pregunta con algunas interrogantes: ¿Qué tan importantes son los pulmones para respirar? ¿Qué tan importantes son las orejas para oír? ¿Qué tan importante es la nariz para oler?

Las respuestas a las preguntas son evidentes. Si no se comprende la naturaleza de la opinión pública y la forma como opera, no puede haber una práctica significativa de las relaciones públicas. Hay una buena razón para que la palabra "pública" sea una parte integral de ambos términos; en un caso se trata con las *opiniones* del público y en el otro con las *relaciones* con el público. Así, el vínculo que une a ambas es el público; y es la opinión pública lo que interesa al profesional cuando planea y pone en práctica un programa de relaciones públicas. Los detalles del programa, a su vez, dependen del interés específico que tenga el profesional por la opinión pública. ¿Está interesado tan sólo por la *esencia* de la opinión pública? ¿Quiere tan sólo *medir* la opinión pública? ¿Quiere *crear* una opinión pública favorable? ¿Quiere *neutralizar* la opinión pública desfavorable? Estas son algunas de las preguntas básicas que el profesional debe enfrentar y responder.

DIFERENTES PERSPECTIVAS

El tratar con preguntas y respuestas sobre la opinión pública implica primero el reconocimiento de la posición relativa de las relaciones públicas en comparación con otros campos de estudio más firmemente establecidos, conocimientos e investigación. Los profesionales de relaciones públicas son relativamente recién llegados al campo del estudio de la opinión

pública y por esto han dependido de los descubrimientos de otras disciplinas, en especial de las ciencias políticas, la sociología y la psicología. Cuando se examina la literatura de estos campos, se descubren estudios referentes a la formulación de teorías básicas de la opinión pública, así como estudios empíricos que describen las investigaciones en la formulación de la opinión pública. Algunas autoridades han llegado incluso a formular lo que denominan reglas de la opinión pública, pero un análisis detallado de estas "reglas" revelan que son efectivas sólo bajo ciertas circunstancias. Por desgracia, estas circunstancias tienen una tendencia desconcertante a presentarse sólo una vez en su estado puro y no son de gran ayuda.

El análisis de las teorías de la opinión pública y de los estudios empiricos también revela que no hay un gran consenso entre los científicos políticos, los sociólogos y los psicólogos en lo que respecta a la opinión pública. Esto se debe en parte al hecho de que las autoridades en estos tres campos enfocan a la opinión pública desde la perspectiva única de sus respectivas especialidades. El científico político se interesa en especial por la opinión pública dentro del contexto de la política y el gobierno; el interés central del sociólogo está dentro del contexto de la sociedad; y el psicólogo enfoca la opinión pública dentro del contexto del individuo. No hay nada malo con cada uno de estos intereses, pero el hecho es que cada cual percibe sólo una parte del todo.

Hay una diferencia final importante entre el enfoque de la opinión pública que adopta el profesional de relaciones públicas y el que adoptan los profesionales de ciencias políticas, la sociología y la psicología. El profesional de relaciones públicas se interesa por los aspectos *prácticos* de la opinión pública, mientras que los otros tres se interesan principalmente por los aspectos teóricos y académicos. De ninguna forma habrá de considerarse inferiores a los aspectos teóricos y académicos; por el contrario, de ellos se deriva gran parte de lo que es práctico en el mundo actual.

Si el profesional tratara con objetos tangibles, su búsqueda de respuestas sería menos difícil. Sin embargo, la opinión pública no es un objeto tangible. Se sabe que existe, se sabe que tiene un gran poder en una sociedad democrática, pero el problema consiste en definirla, medirla, tratar de influenciarla y, por encima de todo, entenderla. Este capítulo examinará estos aspectos problemáticos de la opinión pública y los relacionará con la práctica de las relaciones públicas. Como una práctica preliminar para este examen, el estudiante deberá considerar las preguntas siguientes y discutirlas con sus compañeros.

1. ¿Bajo qué circunstancias se interesaría el profesional de relaciones públicas tan sólo por la *esencia* de la opinión pública? ¿Por la medición de la opinión pública? ¿Por querer *crear* una opinión pública favorable? ¿Por querer *neutralizar* la opinión pública desfavorable?

2. ¿Cómo clasificaría las cuatro metas o intereses de opinión pública en términos de su grado de dificultad de logro? Justifique sus selecciones.
3. ¿Por qué cree usted que es tan difícil *definir* a la opinión pública? ¿*Medir* la opinión pública? ¿*Influenciarla*? ¿*Entenderla*?
4. ¿Puede citar alguna organización que tenga muy poca o ninguna necesidad de preocuparse por la opinión pública? Justifique su respuesta.
5. ¿Qué cree usted que piensan los estudiantes de la universidad a la que asiste? ¿Y los exalumnos? ¿Y el público en general? ¿Cuál es la razón (o razones) de las similitudes o diferencias en estos puntos de vista? Justifique sus conclusiones.
6. ¿Qué tan capaz se siente para juzgar las opiniones de sus condiscípulos sobre la labor que realiza el presidente de los Estados Unidos? Un pequeño experimento le dará la respuesta. Antes de la medición, anote en una hoja de papel su evaluación del porcentaje de la clase que según usted juzgarán del presidente como excelente, buena, regular o mala. El instructor hará ahora que cada uno de ustedes anote su propio parecer sobre la labor que desempeña el presidente, y los porcentajes totales se tabularán. Ahora compare su estimación previa con los porcentajes reales.
7. En sus editoriales sobre temas públicos, el editor de un periódico de una ciudad de 125 000 habitantes llega invariablemente a la conclusión de que "el pueblo estadounidense" o "los habitantes de la ciudad" piensan diferentes cosas sobre el tema particular. ¿Cuál es la reacción de usted frente a este uso de la opinión pública?

EL PUBLICO

Desde los tiempos de la antigua Roma hasta la actualidad, la frase *vox populi* se ha usado como un forma de decir que el pueblo ha hablado. Los romanos utilizaban la frase en el sentido de "la voz del pueblo", y en la actualidad la palabra *público* se usa para referirse a cualquier cosa, por ejemplo desde toda la población de los Estados Unidos hasta un barrio. Dos partes en conflicto, que adopten posiciones opuestas sobre un tema, a menudo basan su alegato de legitimidad al decir que están haciendo lo que el público quiere. Ningún término deberá usarse de manera tan vaga, y sin lugar a dudas no lo deberán utilizar los profesionales de relaciones públicas que afirman ser expertos en el área de la opinión pública. La clarificación más que la ofuscación deberá ser la meta de aquellos que tratan con las opiniones de la gente y una forma de lograr esa clarificación consiste en reconocer las siguientes ramificaciones clave sobre la palabra *público:*

1. No hay una entidad como "el público", ya que éste es un mito.
2. No hay uno sino muchos públicos.
3. Los temas crean a sus propios públicos.
4. La naturaleza de una organización suele dictar a sus públicos.

"EL PUBLICO" ES UN MITO

Los políticos, los escritores de noticias y de editoriales, los columnistas y otras personas, se refieren constantemente a la audiencia de masas como al *público*, pero hacen esto porque la necesidad es la madre de la invención. Estipulado sencillamente, no hay tal cosa como el público, aun cuando el término parezca ajustarse a las necesidades de aquellos que lo usan en forma indiscriminada. A veces lo hacen así debido a la ignorancia. Más a menudo, lo hacen porque es conveniente y útil para sustentar su punto de vista de que tienen el apoyo del público estadounidense. Sin embargo, la realidad nos dice que el denominado público estadounidense se compone de innumerables subpúblicos, algunos de los cuales pueden apoyar mucho a las organizaciones; otros darán un apoyo débil y otros, ninguno. Dos ejemplos serán suficientes para demostrar el uso equivocado del término:

> El público estadounidense cree firmemente que nuestras fuerzas militares no deberán ocupar un segundo lugar en el mundo. Yo le doy mi apoyo al nuevo superportaviones, porque el público exige que estemos en el primer lugar.
>
> Un senador de los Estados Unidos

> Estamos construyendo esta planta nuclear porque el público estadounidense exige que resolvamos el problema de los energéticos y porque no quiere que dependamos de las fuentes extranjeras de petróleo.
>
> Ejecutivo de una empresa de servicio público

El punto importante que debe tenerse presente es que sólo en circunstancias excepcionales se puede hablar de un público estadounidense que coincida en sus puntos de vista sobre un tema. En su mayor parte, el público estadounidense es amorfo, transitorio, en constante cambio y compuesto por un número virtualmente infinito de personas. El agrupar a 213 millones de personas bajo el término común de *el público*, significa entender mal y simplificar exageradamente el término.

NO HAY UNO, SINO MUCHOS PUBLICOS

Todos nosotros pertenecemos al mismo tiempo a un número casi infinito de públicos. En este mismo instante usted tal vez sea un protestante, miembro de un sindicato, afiliado al club de los alces, un joven, un votante, un fanático del futbol americano, un observador de los pájaros y un demócrata. O quizá sea un católico, un empresario, un Caballero de Colón, un jugador de ajedrez, un cazador y un republicano. Si quiere complicar las cosas, considere que usted y su vecino son protestantes, pero usted es un metodista que asiste a la iglesia todos los domingos y su vecino es un congregacionista que sólo va a la iglesia el domingo de Resurrección. Pri-

mero y antes que nada, ustedes son metodistas y congregacionistas; segundo, asistentes regulares e irregulares a la iglesia; y tercero, miembros de un gran conglomerado de personas que se autodenominan protestantes.

En aras de la conveniencia, los profesionales prefieren tratar con los públicos en términos amplios y generales y se refieren al público empleado, al de accionistas, consumidores y al de la comunidad. Sin embargo, Harwood Childs advierte contra el peligro de usar generalizaciones tan fáciles. Señala que si usted quiere analizar las acciones de una empresa sobre los empleados, usted deberá examinar no sólo los públicos amplios sino también los subpúblicos. Al intentar predecir las reacciones de los empleados a las acciones de la compañía, es importante distinguir entre los empleados que pertenecen a los sindicatos y aquellos que no pertenecen a él; entre los empleados que han permanecido durante décadas en la fuerza laboral y aquellos que han comenzado a trabajar en fechas recientes; los empleados que tienen dos trabajos y los que tienen uno.

Además, para tener éxito en llegar a la gente, uno debe tener en mente el hecho de que *la diversidad de públicos a los que pertenecemos todos nosotros puede causar conflictos internos de lealtades que no son fáciles de resolver.* Entre los ejemplos de aquellas personas que se enfrentan a conflictos de lealtades debidos a la membresía a diversos públicos son los del profesor que cree firmemente en la independencia de pensamiento y en el profesionalismo, y que sin embargo se une a un sindicato con sus colegas; la joven madre católica que es una gran creyente de los derechos de la mujer, incluyendo el derecho al aborto; el hijo de un coronel de la Marina que se encuentra atrapado entre el deber para con la patria y el combatir en una guerra no declarada que considera inmoral. La clasificación de las principales lealtades se convierte para esos individuos en una experiencia muy difícil, y deberá enseñarnos cómo prestarle atención a la señal de camino que dice: cuidado, el público está adelante, avance con toda la precaución debida.

La señal de camino deberá servir como un aviso de que el público más grande siempre es una combinación de públicos pequeños, de que los individuos suelen pertenecer a diversos públicos simultáneamente, y que una de las tareas más difíciles en el mundo es la de averiguar qué público cuenta con la lealtad de un individuo cuando dos o más de sus públicos están en curso de colisión.

LOS TEMAS CREAN A SUS PROPIOS PUBLICOS

Aunque los miembros de un público por lo general no están en contacto físico directo unos con otros, hay ocasiones y circunstancias en que tales miembros se reúnen para formar una audiencia. *También hay veces en* que un público no muy bien organizado es activado por un tema que tiene gran importancia para las personas que lo componen. Entonces, cuando un tema activa a un público, la efectividad de ese público como un grupo de acción se convierte en una cuestión de gran interés para el profesional de las relaciones públicas. Los individuos que tenían antes una relación no estructurada entre sí mismos pueden unirse o vincularse a otros grupos con una estructura más institucionalizada. El resultado es un público que ha encontrado su voz para hacer sentir sus derechos, y en tales casos se les debe prestar atención.

Los temas que los miembros del público consideran de importancia clave para ellos son aquellos que hacen que un grupo o público emprenda la acción. Desafortunadamente, no hay ningún dispositivo mágico mediante el cual el profesional pueda predecir con seguridad que un tema dado haya de activar a un público incipiente para que se convierta en un público activo. Ni tampoco hay un medio mágico para predecir el grado de intensidad de los sentimientos que un tema pueda despertar en un público particular. El profesional astuto:

1. Mantiene una vigilancia cuidadosa conforme aparecen los temas.
2. Intenta prever cuáles individuos de la sociedad serán afectados por los temas.
3. Observa si estos individuos se encuentran en un grupo organizado o están en el proceso de formarlo.
4. Toma medidas para tratar con declaraciones o acciones que, según su pronóstico, serán inevitables de ese público particular.
5. Proporciona respuestas a las preguntas que la gente pueda tener pero que a menudo no expresan.

LA NATURALEZA DE UNA ORGANIZACION SUELE DICTAR A SUS PUBLICOS

Tal vez porque no tenía que tratar con el público, Thomas Carlyle fue desdeñoso al referirse al público como "una mujer vieja" (sus palabras, no las de este autor) a quien se le deberá dejar sola para que "divage y masculle". Las organizaciones en la sociedad actual no pueden darse el lujo de adoptar la actitud de Carlyle, sino que deben considerar a sus públicos cuidadosamente. La naturaleza de una organización suele dictar a sus públicos, pero hay distinciones que deberá hacer cada empresa. Cinco grandes distinciones, aplicables a la naturaleza de la organización y a sus públicos, son las siguientes:

1. Las organizaciones con metas similares suelen tener públicos similares.
2. La naturaleza única de una organización a menudo puede hacer que sus públicos sean diferentes a los de las organizaciones que parecen similares a ella.

3. Entre los públicos, al igual que entre las gallinas, existe la ley del más fuerte.
4. Los públicos cambian a medida que cambian las organizaciones.
5. Los públicos latentes deben manejarse con cuidado especial.

Las organizaciones con metas similares suelen tener públicos similares. El propósito de todas las universidades es educar a los estudiantes, y por esto el público estudiantil es un público universitario básico. Todos los fabricantes existen porque les venden sus productos a los consumidores, y por esto el público consumidor es un público básico para el fabricante. Todos los periódicos del país existen porque atraen lectores y anunciantes, y por esto los públicos de lectores y anunciantes son públicos fundamentales para los periódicos. Sin embargo. . .

La naturaleza única de una organización a menudo puede hacer que sus públicos sean diferentes a los de las organizaciones que parecen similares a ella. Sí, es verdad que el propósito de todas las universidades es educar a los estudiantes, pero algunas universidades sólo admiten mujeres, otras sólo reciben hombres, algunas admiten hombres y mujeres, algunas captan a sus estudiantes del área inmediata, otras reciben estudiantes de todo el país. En cada caso, aunque el propósito de todas las universidades es educar a los estudiantes, la universidad en cuestión puede tener un público muy diferente de las otras.

Entre los públicos, al igual que entre las gallinas, existe la ley del más fuerte. Todos los hombres y mujeres son iguales, pero algunos públicos son mucho más importantes que otros. El clasificar a los públicos en orden de importancia es una cuestión crucial para el profesional de relaciones públicas, y deberá hacer esto de una forma rutinaria. Considérese, por ejemplo, una universidad privada con 100 años de existencia que tiene más de 100 000 exalumnos y compáresela con una universidad de 10 años que tiene menos de 5 000 exalumnos. Obviamente, los exalumnos de la primera institución son un público mucho más importante para la misma que los exalumnos de la segunda institución.

Recuérdese que los públicos cambian a medida que cambian las organizaciones. Como vivimos en un mundo que cambia con rapidez, las organizaciones se encuentran en un estado de perpetuo movimiento. La pequeña universidad privada de hoy en día tal vez se convierta mañana en parte de una universidad estatal. El fabricante actual de dispositivos mecánicos puede convertirse el día de mañana en parte de un gran conglomerado. La marcha de los centavos que el día de ayer se llevaba a cabo para combatir la parálisis infantil ahora se dedica a combatir los defectos de nacimiento, ¿y quién podrá decir lo que combatirá mañana? A medida que las organizaciones cambian en naturaleza y en propósito, también sus públicos cambian; una lista antigua de públicos tiene tan poco valor como el calendario del año pasado.

Tener cuidado con el público latente. El mantenerse informado sobre los principales públicos, como el de clientes, empleados y demás, por lo general no es una tarea difícil. Sin embargo, recuérdese que hay públicos dentro de los públicos y que muchos de éstos están ocultos y en estado latente. Cuando surgen temas que son importantes para ellos, estos públicos latentes comienzan a despertar, a escribirle cartas a los editores, a organizarse y a aparecer y originar innumerables problemas si su existencia no se detecta con antelación y se toman medidas para manejarlos. Muchos presupuestos escolares han sido rechazados porque los administradores escolares y las juntas directivas de educación no se dieron cuenta, sino hasta que era demasiado tarde, que un grupo de ciudadanos insatisfechos se convertiría en una fuerza cuando se buscara la aprobación del presupuesto. Por lo tanto, el tiempo para tratar a un público latente es antes y no después de que se convierta en uno evidente.

La necesidad de mantener una vigilancia cuidadosa de los públicos latentes se ejemplifica en la historia que aparece a continuación:

> En el verano de 1978 habían indicaciones claras en muchos estados y comunidades de que los contribuyentes, en especial los propietarios de bienes raíces, estaban insatisfechos con la elevación de los impuestos a todos los niveles gubernamentales. Un ejemplo sorprendente del descontento de los contribuyentes era la aprobación en California de la proposición 13, que le imponía un límite estricto a los impuestos sobre la propiedad.

> Como lo hacía cada año, a comienzos de ese verano la junta de educación del Distrito Escolar Central Darwin en un estado del medio oeste de los EE.UU. le remitió por correo a los contribuyentes de Darwin un boletín de cuatro páginas en el cual se explicaba el presupuesto escolar para el año venidero, y un incremento proyectado en los impuestos de $4,70 dólares por cada mil del avalúo estimado. Asimismo, como siempre, dos semanas antes de la votación la junta tuvo una audiencia pública sobre el nuevo presupuesto escolar. Se presentaron 30 residentes, en un distrito de 22,000 familias, en la audiencia y formularon algunas preguntas inconexas que los miembros de la junta respondieron con facilidad. Satisfechos porque no había una fuerte oposición al presupuesto, los miembros de la junta no hicieron nada más para promocionar el presupuesto o "vendérselo" a los votantes.
> Como no había cartas al editor en el periódico local y ninguna indicación pública del parecer de los votantes, la junta se sorprendió mucho cuando los residentes rechazaron el presupuesto por una votación de 1 200 en contra y 1 180 a favor del mismo. Como la votación era muy pareja y como se creía que en una segunda vuelta aparecerían más votantes a favor, la junta organizó una segunda votación para el mismo presupuesto dos semanas después. De nueva cuenta, la junta no se ocupó en hacerle publicidad o en "vender" el presupuesto. En esta ocasión, 1 532 personas votaron en contra del presupuesto y 1 120 a favor del mismo".

¿Qué lección puede aprenderse de este ejemplo? Primero, usted no puede correr riesgos cuando trate con un asunto económico apremiante. Segundo, en la votación para el presupuesto escolar siempre hay un subpúblico de residentes de mayor edad sin niños en edad escolar que están prestos a votar negativamente si el presupuesto incrementa el costo de la vida. Tercero, el que el sentimiento sea incipiente y esté por debajo de la superficie no significa que no exista. Cuarto, es la responsabilidad de la junta tomar medidas positivas por conseguir el voto de aquellas personas más propensas a apoyar el presupuesto, en este caso los padres con niños en edad escolar.

LA TIERRA DE NADIE: LA SEPARACION ENTRE EL PUBLICO Y LA OPINION

En algún punto entre el "público" y la "opinión" hay una tierra de nadie compuesta de costumbres, estereotipos y actitudes. Prácticamente inexplorada, a excepción de los científicos sociales, esta tierra es un vínculo importante entre el público y la opinión. Cualquier persona que intente estudiar la opinión pública debe comprender primero las costumbres, estereotipos y actitudes que existen entre el público y la opinión y que los vinculan a ambos.

Las *costumbres son formas muy enraizadas de concebir y hacer las cosas en una sociedad.* Son persistentes, no reflexivas, muy enraizadas y se toman por sentado como las reglas básicas de la vida cotidiana para una sociedad.

Las costumbres, que también se han denominado tradiciones, tienen una naturaleza rígida y obligatoria, y se les acepta como correctas, verdaderas, apropiadas y necesarias para el funcionamiento adecuado de la sociedad en la que existen. Por desgracia para el profesional de relaciones públicas, las costumbres y las tradiciones en su mayor parte *no han sido escritas y son endémicas en la sociedad en la que existen.*

El estudiante que lea los dos párrafos anteriores sin lugar a dudas se preocupará menos por el profesional que por el problema de encontrar un término que describa las formas no escritas de hacer las cosas en una sociedad. Unos cuantos ejemplos ayudarán a comprender esto:

> El silbido en los Estados Unidos es un medio de indicar satisfacción (por ejemplo, mientras uno trabaja) o miedo (por ejemplo, al pasar cerca de un cementerio en una noche oscura). El silbido en Europa es una forma de mostrar desaprobación en un partido de futbol.
>
> Cuando la obra de Erskin Caldwell "Tobacco Road" se presentó en Broadway, los neoyorquinos se escandalizaron cuando uno de los personajes masculinos salía de su cabaña, le volvía la espalda a la audiencia y orinaba. Los neoyorquinos, acostumbrados a las comodidades de la vida urbana, no comprendían que estaban observando una costumbre rural del Sur.
>
> Antes de John F. Kennedy, una costumbre muy difundida de la vida política estadounidense era que ningún católico podía llegar a ser presidente de los Estados Unidos. Esta costumbre particular desapareció cuando Kennedy fue electo para la primera magistratura.

El último ejemplo ilustra dos aspectos importantes de las costumbres. Uno de ellos es que éstas son persistentes y muy enraizadas. El segundo es que las costumbres están sujetas al cambio, aunque éste se mueva tan lentamente como el avance de un glaciar. Como las costumbres son tan persistentes y no reflexivas, es difícil resistirse a ellas o tratar de cambiarlas. Una persona u organización corre un gran riesgo cuando toma una posición o emprende una acción que es contraria a las costumbres públicas, de allí la necesidad de saber cuándo trata uno con las costumbres públicas o con la opinión pública.

Las costumbres puritanas de los Estados Unidos acerca del sexo estaban a años luz de distancia de las costumbres de hoy en día referentes al sexo. Sin embargo, al mismo tiempo en ciertas secciones de ese país las opiniones sobre el sexo no están muy lejos de las puritanas, y es necesario entender cuánta influencia tienen las costumbres sobre el pensamiento y la acción en las zonas urbanas y rurales de los Estados Unidos, en los Apalaches, en en noreste y en todo el país.

Los *estereotipos* son denominaciones o preconcepciones convencionales que se adquieren a través de la cultura. El psicólogo William Albig nos recuerda que los estereotipos pueden ser falsificaciones de la realidad, pero también son realidades psicológicas. Los estereotipos, al igual que las costumbres, por lo general son formas no escritas de concebir a las cosas y a la gente, pero la palabra escrita los puede embellecer.

El concepto de estereotipos lo enunció por vez primera Walter Lippmann en su libro de 1922 titulado *Public Opinión*, en el cual describía al mundo de los años veintes como aquel de "ojos que no ven, corazón que no siente". Quería decir que para la mayoría de los estadounidenses de esa época el mundo era el que presentaba Sinclair Lewis en Sauk Centre, Minnesota, o de Chicago, Illinois, pero ciertamente no el de Alemania, Rusia, Japón o China. No sólo estaba el mundo muy alejado del estadounidense medio, dice Lippmann, sino que el estadounidense medio estaba demasiado ocupado con su propia vida para prestarle mucha atención a lo que sucedía a miles de kilómetros de distancia.

Lippmann observó además que había grandes factores que limitaban el acceso a los hechos que ocurrían fuera de los Estados Unidos, y citaba éstos:

1. Censura artificial.
2. Las limitaciones del contacto social.

3. La cantidad limitada de tiempo asequible cada día para prestarle atención a los asuntos públicos.
4. Distorsiones debidas a que los sucesos habían de condensarse en mensajes muy cortos.
5. La dificultad de hacer que un vocabulario pequeño expresara una idea complicada.
6. El temor de enfrentarse a aquellos hechos que parecerían amenazar la rutina establecida de la vida de la gente.

A pesar de estas barreras para un verdadero entendimiento del ancho mundo, decía Lippmann, de todas formas el estadounidense creaba dentro de su cabeza "un cuadro confiable acerca del mundo que estaba más allá de su alcance", y con demasiada frecuencia esta imagen era un estereotipo, o lo que Albig denomina una "falsificación de la realidad".

¿Todavía estereotipamos nuestra visión del mundo cuando la televisión nos lo trae a nuestro hogar? Hasta un grado descorazonador, la respuesta es sí. Véanse algunos ejemplos:

> Muchos estadounidenses todavía piensan que los rusos son unos campesinos sin educación (hasta que se enteran que han puesto en órbita tantos satélites como ellos).
> Muchos fabricantes estadounidenses creían que no había nada como el ingenio yanqui para fabricar cosas (hasta que los japoneses y los alemanes entraron al mercado y probaron lo contrario).
> Muchos estadounidenses consideraban que su poderío militar era invencible (hasta que tuvieron una guerra no declarada en Vietnam donde murieron 56,000 estadounidenses).

Se podría sacar la conclusión lógica de que el mundo de hoy en día es muy distinto al de 1920 cuando Lippmann enumeró los seis factores principales que limitaban el acceso a los hechos que ocurrían en todo el planeta (fuera de los Estados Unidos). Después de todo, ahora los estadounidenses tienen el radio y la televisión, más contacto social y tiempo libre, están mejor educados y supuestamente poseen un mejor vocabulario. Pero todavía se aferran a sus impresiones e ideas estereotípicas del mundo tanto dentro como fuera de los Estados Unidos. Un estudio dirigido a fines de la década de 1970 por el Consejo sobre libros interraciales para niños, aporta evidencia para este punto:

> Después de revisar 75 libros ilustrados infantiles muy asequibles, el consejo informó que en estos libros todavía se describía a los indios estadounidenses como crueles, violentos, bailando las danzas de guerra mientras blandían sus tomahawks.

> Entre los numerosos conceptos erróneos, decía el consejo, se encuentran las creencias de que "los indios siempre usan plumas y penachos, a menudo blanden tomahawks, viven en tiendas, son crueles y violentos, de los árboles, pasan mucho tiempo bailando en una pierna y viven en un pasado místico".

> El consejo llegó a la conclusión de que la principal percepción que los niños no indígenas sacan de sus libros ilustrados deshumaniza a los indios, degrada su cultura y distorsiona las percepciones que tienen los niños no indígenas sobre los americanos nativos.

> "En un esfuerzo para desprestigiar los estereotipos", dice la Associated Press en su artículo sobre el estudio, "el consejo no lucrativo ha producido una cinta cinematográfica y un manual para los maestros de los niños no indígenas de la escuela primaria".

La lección es muy clara: hemos de entender el grado de pensamiento estereotipado que existe en la actualidad, y debemos hacer lo que se pueda para asegurar que las imágenes mentales de la gente se ajusten a la realidad. Sin embargo, como comunicadores también tenemos que comprender la dificultad que comporta el tratar con ese pensamiento. Producir una película y un manual para el maestro es una forma de combatir las concepciones estereotipadas que tienen los niños del indio americano, pero son pequeñas piedras lanzadas con una honda al Goliat de los estereotipos.

Las actitudes son las predisposiciones, pensamientos o sentimientos de la gente hacia temas que aún no se han materializado de una manera específica. A las actitudes se les ha descrito como la suma total de los sentimientos, inclinaciones, nociones, ideas, temores y convicciones que tiene una persona sobre cualquier tema específico. Como tales, representan una tendencia a actuar de un modo peculiar. Forman lo que Daniel Katz denomina el material en bruto a partir del cual se desarrolla la opinión pública, y es por esto que el entender la naturaleza de las actitudes individuales y de grupo es decisivo para comprender la naturaleza de la opinión pública.

Las actitudes y la opinión están tan relacionadas que a menudo es imposible señalar una distinción entre ambos términos. Por lo general hay un consenso en el sentido de que, con ciertas excepciones, la opinión suele ser congruente con las actitudes. (Un ejemplo de una excepción sería la respuesta verbal u opinión que diera una persona intolerante hacia un tema racial; bajo la presión social, esa persona podría emitir una opinión que fuera incongruente con sus actitudes). Debido a la estrecha relación entre la actitud y la opinión, se dejará para la parte final de este capítulo una discusión más profunda de las raíces de la actitud y de la opinión.

LA OPINION

La opinión es para la actitud lo que la mano es para el brazo. Una es una prolongación de la otra.

Definida de modo sencillo, una opinión es *una expresión de una actitud*. Algunas autoridades afirman que la opinión es la expresión *verbal* de la actitud, y aunque el medio verbal es el más común para demostrar la expresión, una persona puede expresar una opinión de una forma no verbal. Una mueca o un gesto puede a veces ser mejor que las palabras para expresar la opinión que tenga una persona. Sin embargo, estos métodos no verbales de expresión deben poderse traducir de inmediato en palabras.

Uno de los ejemplos históricos más famosos de una expresión no verbal de la actitud que demostraba la opinión era el signo de la "V" de la victoria que hacía Winston Churchill, que denotaba la determinación y la fe en la capacidad de Inglaterra para derrotar a la Alemania de Hitler.
Una indicación menos famosa pero bastante clara de una expresión no verbal de actitud que demostraba opinión fue la que dio el gobernador Nelson Rockefeller (Nueva York) a mediados de la década de 1970, cuando fue provocado por algunos jóvenes a mitad de un discurso. La respuesta de Rockefeller fue la de mantener en alto el dedo cordial de su mano derecha. La fotografía apareció en la primera página de todos los periódicos del país, y no había necesidad de un encabezado para explicar la respuesta de Rockefeller.

La mano sirve de muchas formas para indicar expresión no verbal. El dedo pulgar levantado indica aprobación o victoria; dirigido hacia abajo indica desaprobación. El dedo índice levantado indica "Somos los primeros", el puño apretado indica poder para nosotros, y los dedos índice y pulgar apretando la nariz significa que algo está podrido en Dinamarca (o donde uno se encuentre).

Ya sea verbal o no verbal, *una opinión es siempre la opinión de una persona, no de un grupo*. Al expresar su opinión, una persona puede *sugerir* que habla por un grupo, pero es erróneo pensar en términos de una "mentalidad de grupo", ya que la opinión pública siempre se refiere a un conjunto de opiniones individuales. Este punto se explicará en mayor detalle después de un breve análisis de las dimensiones de una opinión.

Las características o dimensiones que se usan con más frecuencia para describir una opinión son *dirección, estabilidad* y *latencia*. Cada una de estas se trata en la siguiente sección.

DIRECCION

Describir una opinión en términos de su dirección significa estipular si una persona aprueba o desaprueba algo. En los primeros días de la medi-

ción de la opinión, esta aprobación y desaprobación se indicaba mediante una dicotomía de *pro y contra*, pero a medida que se han perfeccionado las técnicas de medición, esta descripción simple de pro y contra ha sido complementada por distinciones más finas de la opinión.

Las mediciones sencillas de dirección de pro y contra, a favor y en contra, sí o no, con demasiada frecuencia ocultan grandes graduaciones de la opinión. Preguntarle a una mujer si está a favor o en contra de la pena de muerte podría producir con facilidad estadísticas equivocadas. Una persona puede estar a favor de la pena de muerte en ciertas circunstancias, pero en desacuerdo en otras. Una expresión simple de la opinión de a favor y en contra o pro y contra proporcionaría evidentemente una medición insuficiente de la dirección de la opinión sobre la pena de muerte.

Las *escalas*, que proporcionan una elección que va desde un extremo al opuesto, se usan para establecer con más exactitud la dirección de la opinión. La opinión de un individuo puede localizarse en uno de los numerosos puntos a lo largo de una escala, y por esto se establece un mejor cálculo de la dirección de la opinión pública de la que era posible con el método primitivo de pro y contra.

V.O. Key cita la diferencia entre los métodos de pro y contra y los de escala para medir la dirección en el siguiente ejemplo: "Una división de personas que apoyan y se oponen a la propiedad gubernamental de la industria no proporciona una medición útil de la naturaleza de la opinión pública sobre el tema de la política gubernamental acerca de la actividad económica. Las opiniones sobre la política económica pueden disponerse a lo largo de una escala, desde la extrema izquierda hasta la extrema derecha. La opinión de un individuo puede localizarse en cualquiera de los numerosos puntos a lo largo de tal escala. Una persona puede estar a favor de la propiedad gubernamental de todos los medios de producción; otra puede estar satisfecha con una gran dósis de reglamentación gubernamental; puede que otra prefiera sólo el control más limitado de la economía; y otra más tal vez desee abolir todos los controles existentes.

Las encuestas de la opinión pública nacional utilizan ambos métodos de medición de dirección en pro y en contra y por escala para proporcionar graduaciones de la dirección. Primero, véase un ejemplo de una pregunta que requiere de una respuesta simple de en pro y en contra:

Ahora me gustaría que usted me dijera si está de acuerdo o en desacuerdo con la declaración siguiente: El gobierno debería ayudar a una mujer pobre a pagar el servicio médico si ella quiere un aborto.

de CBS/*New York Times*, 1978

Segundo, véase un ejemplo de una pregunta que requiere de una contestación en una escala:

Se ha discutido mucho sobre la forma como cambia la moral y las actitudes hacia el sexo en este país. Si un hombre y una mujer tienen relaciones sexuales antes del matrimonio, ¿cree usted que esto siempre está mal, casi siempre mal, mal algunas veces, o que no tiene nada de malo?

De National Opinion Research Center, General Social Surveys, 1972, 1975, 1977.

Por último, véanse dos formas distintas (de pro y contra y de escala) para pedirle al público que evalúe la forma como el presidente de los Estados Unidos hace su labor:

¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con la forma como se desempeña el presidente Carter en su puesto?

del American Institute of Public Opinion (Gallup) 1978.

¿Cómo clasificaría usted al trabajo que hace Carter como presidente: excelente, bastante bueno, regular o malo?

de Louis Harris y Asociados. 1978.

(Nota: aunque el problema de formular las preguntas de encuesta de la opinión pública se verá en el capítulo siguiente, sería de valor en este punto analizar la redacción de las cuatro preguntas. ¿Parecen estar libres de prejuicios? ¿Son claras? ¿Puede usted pensar en una forma alternativa de redactarlas?)

INTENSIDAD

La intensidad de la opinión describe la *potencia de los sentimientos* que existen en esa opinión. Ciertos temas pueden inducir fuertes sentimientos de opinión entre la gente, mientras que otros serán de poca importancia. Al tratar con las opiniones del público, al profesional de relaciones públicas le convendría saber qué temas provocan o es probable que provoquen opiniones de elevada intensidad y cuáles de baja intensidad.

El científico político Key sugiere que se use el sentido común al intentar hacer una distinción entre temas de intensidad alta y baja. Esta puede resultar una pauta demasiado general para aquellas personas que buscan una forma más científica para juzgar con antelación la intensidad esperada de la opinión acerca de temas, pero tiene sentido para cualquiera que se mantenga al día en cuanto a los temas sociales, económicos y públicos de este país.

En la década de 1970 los temas que provocaban una elevada intensidad de la opinión eran el aborto, los transportes escolares contra la segregación racial, la política exterior aplicada al Medio Oriente y al Sudeste de Asia y la inflación. Los temas que despertaban una intensidad baja de la opinión eran la política exterior aplicada a Afganistán, Sudamérica y Europa, a los derechos civiles y al boxeo.

Las mismas limitaciones que se aplican a la medición de la intensidad de la opinión también se aplican a la medición de la dirección de la opinión. Las escalas, en vez del simple método de medición de en pro y en contra, proporcionan distinciones que aseguran una evaluación más exacta de la opinión. Las escalas no sólo indican la intensidad alta y baja de la opinión sobre un tema, sino las graduaciones entre las mismas.

Durante el debate a fines de la década de 1970 sobre el Tratado del Canal de Panamá entre los Estados Unidos y Panamá, las encuestas de la opinión nacional presentaron numerosas preguntas a intervalos regulares para medir varias dimensiones de la opinión. Una de esas era la intensidad de los sentimientos sobre el tratado, y la encuesta de la CBS/New York Times de octubre de 1977 usó esta pregunta para medir la intensidad del sentimiento de aquellos que decían aprobar o desaprobar el tratado:

¿Son tan importantes para usted las votaciones de sus senadores sobre el Tratado del Canal de Panamá como para no votar por ellos en las próximas elecciones?

Al comentar la opinión sobre el tratado, el profesor Everett Ladd recalcó la importancia del factor de la intensidad con estas palabras: "Las encuestas. . . indican que mientras más informados están los estadounidenses acerca de los tratados, más propensos son a favorecerlos. Pero si los estadounidenses mejor informados por lo general dan más apoyo, el factor de intensidad se encuentra del lado de la oposición: muchos más adversarios que simpatizantes dicen que el tema es tan importante para ellos, que votarían en contra de un senador que se uniera a la otra parte".

Es necesaria una advertencia. Las encuestas sólo miden lo que la gente piensa acerca de un tema en el momento de la encuesta. Pero no hay seguridad de si la gente le da mucha importancia a un tema en un momento dado, le dé la misma importancia algunos años después. Por fortuna para los senadores, la reelección sólo se lleva a cabo una vez cada seis años. La gran importancia de hoy tal vez se haya debilitado en el futuro, después de algunos años.

ESTABILIDAD

El que una opinión tenga estabilidad o no es de interés para el profesional de relaciones públicas, ya que indica el grado de entrega al tema en cuestión.

Las opiniones que tienen un alto grado de estabilidad no cambian con facilidad. Estas demuestran que el individuo que sostiene la opinión la ha mantenido por mucho tiempo, la considera importante y no es propenso a alterarla con facilidad. Las opiniones de estabilidad baja o inestables, por otra parte, no son importantes para quienes las sostienen y pueden cambiarse con facilidad si se dan las circunstancias apropiadas.

Las encuestas de la opinión pública dirigidas durante mucho tiempo que formulan las mismas preguntas a distintos intervalos, muestran que en ciertos temas hay un alto grado de estabilidad de opinión. Durante muchas décadas, la mayoría de los estadounidenses han sido consistentemente negativos en su opinión sobre el comunismo y consistentemente firmes en su creencia de que los Estados Unidos deberían mantener un gran poderío militar. Sin embargo, las opiniones sobre la labor que ha hecho el presidente han sido muy inestables y no parece importar quién sea presidente. Según la encuesta Gallup, la clasificación de aprobación para el presidente Truman durante los primeros quince meses de su mandato fluctuaban desde una alta de 87 a una baja de 43 por ciento, y los presidentes siguientes mostraban cambios abruptos similares en aprobación. La naturaleza inestable de la popularidad presidencial se muestra en el diagrama que aparece a continuación, en el cual se pueden ver las clasificaciones de aprobación más altas y más bajas durante los primeros quince meses del mandato de Truman y todos los presidentes siguientes hasta Carter. Los porcentajes representan respuestas de aprobación a la pregunta: "¿Aprueba o desaprueba usted la forma como (nombre del presidente) desempeña su labor en la primera magistratura?"

Clasificaciones de aprobación más altas y más bajas durante los primeros 15 meses

	La más alta	*La más baja*
Truman	87%	43%
Eisenhower	75%	59%
Kennedy	83%	71%
Johnson	80%	69%
Nixon	68%	53%
Ford	71%	37%
Carter	75%	39%

Fuente: Encuestas realizadas por el American Institute of Public Opinion (Gallup), siendo la más reciente en 1978.

Aunque ha habido un alto grado de inestabilidad en la opinión acerca de las personalidades, como regla general ha habido un alto grado de estabilidad de la opinión acerca de asuntos de interés fundamental para la mayoría de la gente. Los encuestadores Charles Roll Jr., y Albert H. Cantrill informan que los principales intereses del pueblo estadounidense

"siguen siendo la buena salud, un mejor estándar de vida, la paz, el logro de las aspiraciones para los hijos, un buen empleo y una vida familiar feliz". El científico político Alan D. Monroe sugiere las siguientes razones de la estabilidad relativa de la opinión pública sobre los temas más importantes:

1. La gente se resiste a cambiar de mentalidad y los factores sociales como el estatus económico, la raza y la religión refuerzan esta tendencia.
2. El contacto personal refuerza la estabilización de la opinión, ya que la gente tiende a hablar con quienes sostienen los mismos puntos de vista.
3. El sistema político también funciona en contra del cambio. Los partidos, los líderes políticos y los seguidores leales tienden a aferrarse a la misma posición en el trascurso de los años.
4. Los cambios individuales de la opinión se compensan en gran parte entre sí.

Los optimistas estarán muy satisfechos al observar la estabilidad de la felicidad informada en el transcurso de los años. Al medir el grado de felicidad durante el lapso de treinta años, la encuesta Gallup informó que los estadounidenses son o "muy felices" o "bastantes felices" con su vida. Como se informó en la revista *Public Opinion* (mayo/junio de 1978), el diagrama que aparece a continuación muestra las respuestas a la pregunta de la encuesta Gallup: "En general, ¿qué tan feliz se consideraría usted: muy feliz, regularmente feliz o nada feliz?".

	Muy feliz	*Regularmente feliz*	*No feliz*
1947	38%	58%	4%
1970	44%	49%	6%
1973	52%	45%	3%
1977	42%	48%	10%

Fuente: Encuestas realizadas por el American Institute of Public Opinion (Gallup), siendo la más reciente en el período del 4 al 7 de noviembre de 1977.

LATENCIA

La opinión latente, según V.O. Key, es "realmente casi el único tipo de opinión que genera mucha ansiedad" en la práctica de la política y el gobierno. Sugiere que se formulen las siguientes clases de preguntas acerca

de las opiniones latentes: "¿Qué opinión se desarrollará acerca de este candidato en prospecto? ¿Qué opiniones provocará esta propuesta legislativa? ¿Qué opiniones, ansiedades y estados de ánimo generará este suceso o esta acción?".

Las preguntas de Key son aplicables sin lugar a dudas a las políticas, declaraciones y acciones de todas las organizaciones e instituciones, no tan sólo las de índole política. La universidad que considere el monto de un aumento por las cuotas de matrícula debería preguntar: "¿Qué opinión se desarrollará sobre este aumento en prospecto?". La asociación comercial que defienda una ley de precios mínimos debería preguntar: "¿Qué opiniones provocará esta propuesta legislativa?". La compañía que intente decidir si cerrar una planta y cambiarla a otro lugar debería preguntar: "¿Qué opiniones, ansiedades y estados de ánimo generará este suceso o esta acción?".

Key sugiere que al considerar las opiniones latentes deberíamos distinguir entre la opinión latente del "público atento" y del "gran público desatento". Como ejemplos de público atento cita a la *American Medical Association* (Asociación Norteamericana de Medicina), *la National Association on Manufacturers* (Asociación Nacional de Fabricantes) y la AFL-CIO, y dice que a corto plazo pueden preverse las opiniones latentes de tales grupos porque, según sus propias palabras, "estos públicos atentos tienen sus patrones de reacción que sirven como base para predecir la respuesta". El público desatento, por otra parte, plantea un problema y una situación de mayor complejidad. El problema, dice Key, surge de "las inseguridades sobre si la atención de las masas se movilizará o no, o si permanecerá indiferente y desinformada".

El manejo de la opinión latente se convierte entonces en un problema de predecir y detectar cuando será la respuesta del público a un tema o suceso tan sólo temporal o del momento. Sería conveniente considerar la opinión latente como uno vería a un perro ovejero alemán mientras duerme. El que esté dormido no quiere decir que esté muerto; el que esté dormido no quiere decir que no pueda despertar; el que parezca tan pacífico no quiere decir que sea débil una vez despierto.

La estimación de la opinión latente implica la evaluación de tres elementos:

1. Aquellos sectores de la sociedad (los diversos públicos y subpúblicos) afectados por el tema.
2. La naturaleza del suceso o tema.
3. La intensidad del sentimiento que cabría esperar de la opinión latente despertada.

Todos estos tres elementos están interrelacionados, de modo que el profesional debe aplicar un juicio cuidadoso a la hora de evaluarlos y de

tratar con ellos. Sin embargo, la naturaleza del tema o suceso parece ser el factor crucial al intentar evaluar su impacto sobre la opinión latente. Algunos temas y sucesos son de una naturaleza tan universal que es seguro que dirijan a una gran audiencia y despierten fuertes sentimientos en la misma. A otros se les percibirá como de menor importancia y sólo tendrán impacto en un pequeño número de personas. No deberá pasarse por alto el hecho de que los temas y los sucesos compiten entre sí por la atención pública; un tema o suceso que normalmente pudiera esperarse que fuera muy importante para muchos segmentos de la sociedad, puede pasar desapercibido cuando suceda al mismo tiempo que un tema o suceso mucho más profundo.

¿Hay una pauta para intentar evaluar el efecto de un tema, suceso o declaración? Key hace la siguiente sugerencia:

> Una acción que entre claramente en conflicto con una actitud muy generalizada habrá de provocar la controversia si llama la atención del público; una acción que esté por completo dentro de los límites de las normas establecidas con solidez puede pasar desapercibida o despertar tan sólo una ligera aprobación. Muchas acciones gubernamentales atraen poca atención porque provocan preguntas dentro de los límites permitidos que fija la opinión latente. La excoriación del cáncer, la idealización de la madre estadounidense y la condena del pecado nunca harán que un político se meta en problemas. . .

LA OPINION PUBLICA

Al intentar definir la opinión pública, los científicos sociales han tenido tantos problemas como los que los poetas y filósofos han enfrentado al intentar definir la belleza. Para John Keats la "belleza es la verdad", y si esto no ayuda propone que "la verdad es la belleza", y nos aconseja que esto es todo lo que sabemos en verdad y todo lo que necesitamos saber. El filósofo George Santayana opta por el enfoque más seguro cuando nos dice de una vez que la belleza es indescriptible y entonces procede a describirla como "una promesa de la posible conformidad entre el alma y la naturaleza. . .". Kahlil Gibran concibe la belleza como "la eternidad que se contempla a sí misma en un espejo". Las personas que intenten capturar la esencia de la belleza con la ayuda de los poetas y los filósofos disponen de algunas elecciones fascinantes; pueden encontrarla en la verdad, en lo indescriptible o en la eternidad.

Aunque a los científicos sociales se les considera como un grupo más práctico que los poetas y filósofos, han sido igual de obtusos a la hora de definir la opinión pública. Sus intentos para describir el término van desde lo sencillo hasta lo complejo, de lo provisional a lo definitivo, y de lo descriptible a lo insondable.

Esta conclusión es evidente en el artículo de Floyd H. Allport del número inicial de *Public Opinion Quarterly*, en el cual describía a la opinión pública de la manera siguiente:

> Al término opinión pública se le da su significado en referencia a una situación multindividual en la cual los individuos se expresan a sí mismos, o se les puede pedir que se expresen, a favor (o en contra) de alguna condición definida, persona o propuesta de gran importancia, en tal proporción de número, intensidad y constancia, que dan cabida a la probabilidad de afectar la acción, directa o indirectamente, hacia el objeto de interés.

Si el lector es aventurero, puede intentar practicar la definición de Allport, pero no le será de gran ayuda si la intenta usar para tratar con la opinión pública en una situación práctica. Sin embargo, la definición de Allport es importante porque indica su torturoso intento para enfrentarse a las numerosas contingencias que conlleva la opinión pública. Con demasiada frecuencia, las personas que definen la opinión pública lo hacen desde el punto ventajoso de sus intereses especiales. Obsérvese, por ejemplo, la conexión (cursivas del autor) entre el especialista y las definiciones citadas a continuación:

> El *científico político* V. O. Key define la opinión pública como "aquellas opiniones de las personas particulares que los *gobiernos* consideran prudente escuchar".
>
> Lucien Warner, al escribir sobre las *encuestas de la opinión pública*, describe la opinión pública como "las reacciones de la gente a *declaraciones y preguntas verbales definitivas bajo condiciones de entrevista*".
>
> James Bryce, uno de los primeros escritores del *government process*, concebía la opinión pública como "el poder ejercido por cualquier punto de vista o conjunto de ellos, cuando los *sostiene una mayoría aparente de ciudadanos*".
>
> El *sociólogo* G. A. Lundberg describía la opinión pública como "aquella opinión, aunque sea la de un *solo individuo*, en el que el público en cuestión se encuentra a sí mismo por cualquier razón relacionada con el asentimiento".
>
> El *psicólogo social* L. L. Bernard consideraba que la opinión pública era "cualquier expresión colectiva bastante uniforme de *reacciones mentales o de conducta interior...*"

A Harwood Childs le pareció necesario e importante reducir las palabras y eliminar el enfoque del especialista. Su definición sencilla, que el autor de esta obra considera suficiente para el propósito de la misma, estipula que la opinión pública es "sencillamente cualquier colección de opiniones individuales designadas". Aunque admite que su definición es muy amplia, cree que es aplicable a las relaciones públicas, ya que la "opinión pública" y las "relaciones públicas" tienen un significado muy amplio y adoptan validez cuando se relacionan con públicos particulares. Al observar que una opinión es siempre la de una persona, Childs recalca que

la opinión pública siempre se refiere a una colección de opiniones individuales y, por tanto, si queremos evaluar un estado dado de la opinión pública, tenemos que evaluar las opiniones de los individuos.

Childs también critica a quienes establecen ciertos principios de la opinión pública o que estrecharían el significado del término para que incluyera tan sólo aquellas colecciones de opiniones que tienen un grado específico de uniformidad. En su opinión, no hay principios de la opinión pública que sean aplicables bajo todas las circunstancias.

"Todos los principios", observa, "son verdaderos sólo bajo ciertas circunstancias. Dadas estas condiciones, los principios serán aplicables. Pero las condiciones deben estar estipuladas. Esto es lo que hace tan difícil el estudio de la opinión pública y las relaciones públicas. Las condiciones varían; los públicos difieren; las relaciones entre los grupos siempre cambian. Es particularmente difícil hacer generalizaciones sobre la conducta y las relaciones humanas".

En cuanto a la supuesta necesidad de la existencia de un grado de uniformidad, Childs señala que es una cuestión de investigación y no de una condición a priori de la opinión pública. En sus propias palabras: "El grado de uniformidad es un asunto que habrá de investigarse, no algo que habrá de establecerse de modo arbitrario como una condición para la existencia de la opinión pública".

En suma, la opinión pública es un término general e inclusivo. Siempre se refiere a una colección de opiniones individuales. Se le puede estudiar con un cierto grado de importancia cuando se relaciona con un público particular y con las opiniones específicas acerca de temas definitivos. En la siguiente sección se examinará la fuente de las opiniones de los individuos y un análisis de la forma como se crean esas opiniones.

LA FORMACION DE LA OPINION PUBLICA

Es de importancia crucial para el estudiante de relaciones públicas no tan sólo entender la naturaleza de los públicos, las opiniones y la opinión pública, sino también comprender cómo se forma la opinión pública. Por desgracia para aquellos que confían en respuestas al dedillo que pueden subrayarse con lápiz de color, no hay respuesta de este tipo para el proceso de la formación de la opinión. Intervienen tantos factores en el proceso de la formación de la opinión que es casi imposible estipular con seguridad que este factor, aquel factor o un conjunto de factores hagan que la opinión se desarrolle de cierta manera. A lo más, se puede buscar la respuesta al dilema de la formación de la opinión sólo en términos muy generales. Estipulada en tales términos, los dos elementos principales en el proceso de la formación de la opinión son la persona y el ambiente.

LA PERSONA

Cuando uno mira al individuo, debería reconocer que la lista de atributos tangibles e intangibles que pueden usarse como factores para explicar la personalidad, la actitud y las opiniones es interminable. Algunas autoridades se concentran en factores como las percepciones, los hábitos, complejos, cuadros de referencia y valores. Otros citan la autoestima, las lealtades, estados de ánimo e impulsos. Otros más citan rasgos como introversión, extroversión y dirigidos hacia adentro y hacia afuera. La lista de atributos personales del individuo es infinita e imposible de sopesar y evaluar con un grado cualquiera de seguridad.

Aunque tal vez no sea posible sopesar con exactitud los atributos personales, su importancia en el proceso de la formación de la opinión no puede negarse. Nuestros rasgos psicológicos, biológicos y fisiológicos, así como nuestra estructura, desempeñan sin duda alguna un papel importante en la forma como consideramos los temas, acciones y sucesos. Por esto forman una parte integral de la combinación que da lugar a la formación de nuestras opiniones. Considérese la siguiente situación:

> Unas cuantas semanas después de que los Estados Unidos se retiraron de Vietnam del Sur en la primavera de 1975, un barco estadounidense desarmado, el Mayaguez, fue capturado en aguas en discordia en el Golfo de Siam y obligado a echar anclas en una pequeña isla llamada Tang. Después de una breve iniciativa diplómatica para liberar el barco y su tripulación de 39 hombres, el presidente Ford ordenó el uso de la fuerza; aviones de guerra de los Estados Unidos hundieron cinco embarcaciones camboyanas; los marinos abordaron el Mayaguez y asaltaron la isla Tang; los bombarderos estadounidenses arrasaron con un depósito de petróleo y una base aérea en Cambodia. La tripulación fue rescatada, el Mayaguez también, y el suceso se convirtió en una nota pequeña de la historia.
> Sin embargo, en los primeros días de la operación el resultado de la misma era incierto y había la posibilidad de que los Estados Unidos volvieran a verse envueltos en un conflicto militar en el sudeste de Asia. Aparte de otros factores, considérese la probable reacción inicial de dos diferentes personalidades ante la misma situación. "El señor Tímido es un introvertido, dirigido hacia adentro, temeroso, precavido y, por supuesto, tímido. El señor Valiente es un extrovertido, dirigido hacia el exterior, temerario, impetuoso y agresivo. Dados estos rasgos y pasando por alto los demás factores, hay poca duda de que la opinión que tenga el señor Tímido de la acción del presidente sería esencialmente negativa y que la opinión del señor Valiente sería positiva".

El ejemplo citado antes es una situación arreglada, por supuesto, ya que la gente no crea sus opiniones sólo con base en los rasgos de su personalidad. Estos rasgos intervienen con los temas y los sucesos dentro del vértice de otros factores, principalmente de naturaleza ambiental.

EL AMBIENTE

Al igual que con los rasgos de la personalidad, no tienen término los factores ambientales que afectan al proceso de formación de la opinión. Algunos son generales y otros específicos; algunos remotos y otros próximos; algunos estables y otros cambiables; unos grandes y otros pequeños. La lista incluye instituciones económicas, religiosas y políticas; factores físicos, biológicos y sociológicos; aspectos demográficos, climáticos y topográficos; grupos profesionales, de coetáneos, étnicos y de propósito especial; el gobierno y los medios de comunicación de masas. Alarmante por su alcance y diversidad, la lista es de gran importancia ya que cada elemento puede desempeñar un papel vital en la formación de la opinión pública.

> El lector indeciso puede pasar un ojo displicente en algunos de los factores ambientales mencionados antes, pero considérense las respuestas a las siguientes preguntas:
> *En referencia al clima:* ¿El clima helado del norte haría que un esquimal tuviera una opinión diferente sobre ciertos temas que el de un indio del Amazonas que viviera en el clima tórrido del Ecuador?
> *En referencia a la demografía:* ¿Una mujer de 76 años tendría una opinión distinta de la seguridad social que una mujer de 21 años?
> *En referencia a la profesión:* ¿Un doctor tendría una opinión diferente de un seguro por incompetencia que la de un abogado?
> *En referencia a la sociología:* ¿Una madre del centro de una ciudad tendría una diferente opinión de los transportes escolares que una madre suburbana?

La respuesta a esta cuatro preguntas es sí, principalmente debido a los factores ambientales que influencía a la gente implicada. Por supuesto, los factores se han propuesto aquí dentro del contexto de la situación con la que se relacionan directamente. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esa conexión entre los factores ambientales, la situación y la formación de la opinión es mucho más débil. Por lo común, no se pueden separar a los factores importantes de los insignificantes en la formación de la opinión.

En los primeros años formativos de la mayoría de la gente hay tres factores ambientales (la familia, la iglesia/religión y la escuela) que se consideran de suma importancia.

La *familia* es la fuente de las primeras impresiones de la persona, sus primeros hábitos, gustos, aversiones, prejuicios y metas. La familia tiene una influencia directa en la selección de las compañías infantiles y sobre las actitudes hacia una gran variedad de temas. Como la familia aisla al niño pequeño de otras fuerzas compensadoras, tiene una gran influencia sobre su carácter, motivación, hábitos personales e ideales.

La *iglesia y/o la religión* comienza a hacer sentir su influencia a una edad muy temprana, y para muchas personas continúa durante toda la vida. Aparte de proporcionar la base para las creencias y opiniones relativas a Dios, la vida después de la muerte, la salvación y otros temas, la iglesia y la religión influyen en las opiniones sobre el pecado, el sexo, la tolerancia y la intolerancia, y los asuntos económicos, sociales y políticos.

La *escuela*, y en especial la escuela pública, inicia el proceso de socialización que continuará durante toda la vida. Las tradiciones, el saber y las habilidades necesarias para mantener una sociedad se transmiten a través de las escuelas. El alcance de la información acerca de las políticas públicas se incrementa en proporción directa a los años de escolaridad que tenga un individuo. En asuntos económicos y políticos, la escuela tiende a reflejar las actitudes de la familia y la comunidad. V.O. Key observa: "En el sentido más amplio, el sistema educativo es un gran mecanismo para conservar los valores, las instituciones y las prácticas del orden político, ya que desde la escuela primaria hasta la universidad inculca las memorias, las unidades y las normas del sistema".

A medida que el niño se convierte en un joven y el joven en un adulto, intervienen otros factores ambientales clave que refuerzan o destruyen las primeras influencias de la familia, la iglesia/religión y la escuela. Por la manera como dirigen información, entretenimiento y opinión, los medios de comunicación proporcionan los instrumentos con los cuales el individuo evalúa hechos, percibe e identifica temas y problemas, y se hace consciente de las soluciones alternativas. Los grupos de coetáneos, profesionales y de interés ejercen una influencia modificadora sobre la opiniones individuales y en algunos casos configuran profundamente a esas opiniones. Hasta el tema mismo (el momento en que ocurre y su ubicación) se convierte en un factor ambiental que influye en la formación de la opinión. Todos estos factores desempeñan papeles en el proceso de formación de la opinión. El intentar evaluar la importancia relativa de cada factor se convierte en una tarea digna de Salomón, quien tal vez no sería capaz de manejarla.

EL ENFOQUE DE FORMULA

Al intentar poner orden en el caos de los numerosos factores que intervienen en el proceso de la formación de opinión, algunas autoridades han desarrollado fórmulas metódicas para describir el proceso. Estas suelen indicar o afirmar directamente que la formulación de la opinión es un procedimiento ordenado y racional con un debate en pro y en contra, seguido por alguna forma de acuerdo o consenso.

Por ejemplo, véase cómo se describe en un libro el proceso de formación de la opinión:

1. Un cierto número de personas reconocen que una situación es problemática y deciden que debería hacerse algo al respecto. Exploran las posibles soluciones y encuentran algunos hechos.
2. Aparecen propuestas alternativas para solucionar el problema, y éstas se discuten una y otra vez.
3. Se acuerda una política o solución como la que mejor satisface la situación reconocida como problemática. El consenso y una decisión para promover su aceptación conduce a la conciencia de grupo.
4. Se emprende un programa de acción, y éste se presiona hasta que se obtenga la acción requerida o el grupo se canse de la batalla y sus miembros regresen a otros proyectos y a otros grupos.

Otro autor tiene una visión más corta de la formación de opinión: "Un tratamiento de la dinámica de la formación de la opinión pública debe ocuparse al menos de tres fases principales: 1) el surgimiento del tema; 2) la discusión sobre el tema y los pro y contra de las soluciones propuestas; y 3) la obtención del consenso".

El principal problema con estos enfoques de fórmula del proceso de formación de la opinión es que o parecen ocurrir en algún tipo de medio apolítico, o intentan describir la forma como las organizaciones discuten supuestamente las soluciones alternativas a los problemas. Bien denominados, pueden describir muy bien "Cómo discuten un tema los miembros de un grupo y cómo deciden la acción a tomar".

Pero la opinión *pública*, que es el tema bajo estudio, no se logra de una forma tan ordenada, ni el público suele ser partícipe de la discusión y de los pro y contra, que bien pueden ocurrir antes de que alguna organización decida una política o acción. Además, el público no es un tipo de entidad nítida que por uno u otro medio pase por una serie de etapas para llegar a una decisión sobre el tema. El concebir la formación de la opinión como un patrón estándar consiste en enfrascarse en un conjunto de generalizaciones que sólo pueden conducir a la ilusión de realidad pero que desmiente la misma realidad. Los miembros de los públicos y subpúblicos se pueden formar opiniones sobre temas y sucesos, pero raras veces están en la posición de tener una influencia directa o una parte en las acciones emprendidas por las autoridades y las organizaciones. V.O. Key resume las críticas del enfoque de la fórmula ordenada del proceso de formación de la opinión con las siguientes palabras:

> Se pierde más de lo que se gana en entendimiento mediante la visión organísmica del público. Ocasionalmente, en las comunidades relativamente pequeñas, el interés y la preocupación de la ciudadanía por un tema puede estar muy difundido y la consideración de la comunidad puede moverse en gran coordinación con el mecanismo de la autoridad hacia una decisión de la que puede decirse en verdad que es una decisión por opinión pública. A intervalos

muy raros, las grandes poblaciones nacionales pueden ser arrastradas por una preocupación común acerca de un tema momentáneo con un resultado similar. Sin embargo, por lo común la decisión no la toma el público sino los funcionarios después de una consideración más o menos profunda de la opinión del público o de partes de éste".

En suma, puede decirse lo siguiente acerca del proceso de la formulación de la opinión pública:

1. Los factores que intervienen en la formación de la opinión pública se relacionan con la persona y el medio ambiente, pero son tan numerosos que es imposible estipular cuáles son de primera importancia y cuáles de segunda.
2. La influencia que sobre la opinión tiene la familia, la religión/iglesia y la escuela, se consideran de primera importancia en los años formativos. De allí en adelante comienzan a dejarse sentir otras influencias ambientales clave.
3. No hay ninguna fórmula capaz de describir el proceso de la formación de la opinión. El proceso tiene demasiadas variables; es desordenado en vez de ordenado; a menudo más irracional que racional.

LOS HITOS DE LA OPINION PUBLICA DE NEWSOM

Las personas que buscan la verdad, que deambulan entre la maleza de la opinión pública, encontrarán ayuda a lo largo del camino gracias a los cuatro hitos levantados por el veterano asesor Earl Newsom.

Newsom observa que muchas campañas cuidadosamente concebidas y ejecutadas, diseñadas para "educar al público", fracasan a la larga debido a la "miopía" sobre la audiencia a la que se dirigen. Con demasiada frecuencia, dice Newsom, el patrocinador de una idea, punto de vista u opinión no formula esta sencilla pregunta: "¿Esto ayuda claramente a solucionar el problema que le preocupa a las personas a las cuales me dirijo?". Si la respuesta es sí, el patrocinador de la idea ha leído correctamente el primer hito de Newsom que se cita a continuación.

EL HITO DE IDENTIFICACION

"La gente ignorará o no apoyará una idea, una opinión o un punto de vista a no ser que vea con claridad que éste afecta (de una forma positiva) a sus temores o deseos personales, sus esperanzas o aspiraciones".

La automotivación (el id y el ego que nos dominan a todos nosotros)

[illegible]

de un mensaje. En demasiados casos el emisor se encuentra tan ocupado componiendo su mensaje que no considera al receptor, y también hay demasiados casos en que el emisor es tan inconsiderado que manda el mensaje "a quien pueda estar interesado". El mandar mensajes sin una consideración cuidadosa de una audiencia específica y de los deseos, esperanzas y ambiciones de sus miembros es como tirar semillas de dientes de león al viento.

Para llegar a la gente, para influenciar sus opiniones, es de primera necesidad *recurrir a sus intereses personales, mostrarles con claridad que las palabras o las acciones de usted se identifican con los problemas presentes y apremiantes de ellos.*

Esto es más fácil de decir que de lograr. Presupone que el emisor de una idea, opinión o punto de vista conoce y entiende los intereses personales del receptor. Pero si el emisor y el receptor viven en diferentes mundos sociales y económicos (como sucede con frecuencia) la separación entre ellos sirve como una barrera efectiva contra el conocimiento y la comprensión. En un día claro se puede ver el sur del Bronx desde una ventana alta de una oficina de Madison Avenue. En cualquier día de la semana ese mismo escritor de relaciones públicas o redactor de publicidad que trabaje en la Madison Avenue cruzará por los barrios atestados de la ciudad central camino de su casa en los suburbios "seguros". Pero la visión y la proximidad no se equiparan al conocimiento y al entendimiento real, y esa es una razón por la cual muchos mensajes de relaciones públicas y comerciales de publicidad provocan la risa o son ignorados por la audiencia.

El identificarnos con la audiencia es todavía más difícil si ésta no está a la vista ni cercana. Y sin embargo, mientras usted lee este texto, cientos de profesionales de relaciones públicas en Nueva York, Chicago, Los Angeles y otras grandes ciudades componen mensajes dirigidos a la gente que vive y trabaja en las regiones alejadas de los centros urbanos. En el peor de los casos, los profesionales presuponen descuidadamente que los mensajes existen en algún tipo de limbo donde la vida no es complicada y las personas son tan simples que no saben lo que beneficia a sus propios intereses. En el mejor de los casos, los profesionales reconocen al menos el problema de la identificación e intentan resolverlo mediante la observación, la lectura, la investigación y el monitoreo cuidadoso del estado de ánimo, los intereses y la opinión de la audiencia.

EL HITO DE LA ACCION

"Las personas no compran ideas separadas de la acción, sino la acción emprendida o a punto de emprenderse por el patrocinador de la idea, o

la acción que las mismas personas pueden emprender convenientemente para probar el mérito de la idea".

Tendemos a rechazar las palabras que están separadas de la acción. Las palabras y las acciones de una organización deben ser compatibles para que las primeras sean creíbles. Al formar las opiniones sobre las organizaciones, los individuos basan sus juicios tanto en lo que hacen las empresas como en lo que dicen. Y si lo que "hacen" es contrario a lo que dicen, el público basará por lo general sus opiniones en los hechos más que en las palabras.

La vida moderna abunda en ilustraciones del hito de acción, por lo común en el lado negativo. Existe la corporación que alaba el sistema de la libre empresa en su publicidad pero que se dedica a la fijación de precios y a otras actividades anticompetitivas. Existe el legislador que promete reducir los gastos gubernamentales innecesarios pero que entonces se consigue a sí mismo un gran aumento de salario. Existen los Estados Unidos que defienden los principios democráticos pero que proporcionan ayuda económica y militar a gobiernos totalitarios.

Eliza Doolittle habló en representación de las clases populares cuando gritó: "¡Muéstrenmelo!", como respuesta a una lluvia de palabras, palabras, palabras sobre el amor. Queremos que se nos demuestren las cosas con acciones, no tan sólo con palabras, y nuestras opiniones tienden a ser positivas cuando percibimos que las acciones de las organizaciones son aquellas que afectan de modo positivo a nuestros intereses personales de importancia.

En suma, el hito de la acción advierte que las palabras son insuficientes por sí solas para provocar una opinión pública favorable. Aunadas las palabras y las acciones se apoyan a sí mismas si son compatibles, honestas, y si hacen un llamado a los verdaderos intereses de la gente.

EL HITO DE LA FAMILIARIDAD Y DE LA CONFIANZA

"Nosotros, la gente, compramos ideas sólo de aquellas personas en las que confiamos; somos influenciados por (o adoptamos) sólo aquellas opiniones o puntos de vista estipulados por individuos, corporaciones o instituciones en las que tenemos confianza".

Las ideas sencillas a veces tienen un significado profundo, y este tercer hito de Newsom nos enseña una importante lección acerca de la formación de la opinión pública en el siglo XX.

El mundo todavía es demasiado para nosotros, como dijo William Wordsworth en el siglo XVIII. Wordsworth logró retirarse del mundo al volverse a la naturaleza, pero los seres humanos de hoy en día se retiran al desconectar el mundo. Conocedor de que el mundo es demasiado complejo y complicado para entenderlo, el individuo moderno debe tener opiniones y juicios. Sensatamente o no, el individuo depende en las opiniones y juicios de aquellos en los que confía.

Muy a menudo, estos depositarios de la opinión y del juicio son los columnistas de los periódicos y los autores de editoriales, los comentaristas de radio y televisión, figuras políticas, maestros, doctores y sacerdotes, rabinos y pastores. O, en una escala más reducida, los depositarios pueden ser ciertas personas clave entre los numerosos grupos a los cuales pertenecemos. Al líder que se dedica a servir nuestras necesidades le confiamos nuestras opiniones, juicios y decisiones.

"Todos nuestros actos", dice Newsom, "son voceros de una preferencia. 'Votamos' cuando escogemos nuestra tienda de comestibles, nuestra gasolinera, nuestro doctor, nuestra universidad, la película que iremos a ver, el programa de radio que escuchamos, las organizaciones de caridad a las que les mandamos un cheque".

¿Nuestro voto se basa en un conocimiento íntimo de la tienda, la gasolinera, el doctor, etc.? Difícilmente, ya que no tenemos tiempo para adquirir ese conocimiento. Damos nuestro voto porque hemos aprendido de una u otra forma a confiar en ellos; cuando perdemos esa confianza, cambiamos nuestros votos.

Los profesionales inteligentes reconocen la importancia del tercer hito de Newsom. Saben que la creación de la confianza no se logra de la noche a la mañana, sino que lleva años. También conocen el valor de la "sanción de la confianza", y por esto cultiva a aquellas personas, instituciones y grupos en los cuales la gente confía mucho. Unas cuantas palabras de aprobación de una fuente confiable son de muchos más valor que una lluvia de palabras de una fuente relativamente desconocida, distante o carente de confianza.

EL HITO DE LA CLARIDAD

"La situación debe ser clara para nosotros, no confusa. La cosa que observemos, leamos, veamos o escuchemos, la cosa que produzca nuestras impresiones, debe ser clara, no sujeta a diversas interpretaciones".

El escenario estadounidense está atestado por desgracia de declaraciones obtusas, oscuras, confusas y propensas a diversas interpretaciones. A nivel presidencial se encuentra el uso que hace el secretario de prensa de la palabra "no operativo" para explicar sus propias señales cruzadas. A nivel profesional, en casi cualquier campo existe el uso de la jerga, los circunloquios o la oscuridad en frases como éstas:

maximización de utilidades	cancelaciones
delimitaciones de deudas	análisis factorial mediante las

desviaciones de chi cuadrada
taxonomías derivadas empíricamente
patrones de sanción normativa de la conducta causativa
la capacidad de canal limitada del sistema perceptual

Después de leer lo anterior, uno se pregunta qué le ha sucedido al lenguaje. Las organizaciones no pueden esperar que otras personas las entiendan si no pueden explicar sus acciones con claridad y sin equivocaciones. El problema básico parece consistir en el hecho de que la verdad de una acción o declaración, estipulada con claridad y sencillez, parece ser una barrera insalvable entre las organizaciones que temen proporcionarle a la gente verdades simples y sin adorno. Pero si no podemos confiarle a la gente la verdad, entonces no merecemos su apoyo.

El cuarto hito de Newsom se fundamenta en la premisa de que el clarificar el punto de vista de la acción se refleja favorablemente en la organización o en el individuo que emprende la acción o defiende el punto de vista. Sin embargo, hay dos circunstancias cuando la acción o el punto de vista se refleja de modo desfavorable en el proponente y, no obstante, se refleja con tanta claridad que permanece fijado para siempre en la mente del público.

La primera de estas dos circunstancias desafortunadas ocurre con mayor frecuencia en situaciones improvisadas y suele ser el resultado de observaciones espontáneas o de respuestas precipitadas a las preguntas de la prensa. La declaración espontánea que despierta una reacción pública desfavorable casi nunca ocurre como resultado de declaraciones cuidadosamente diseñadas y escritas, ya que éstas por lo común se editan con cuidado y previsión. Además, es la respuesta rápida la que provoca la reacción negativa y ésta sucede en las entrevistas; en el período de las preguntas después de las conferencias de prensa; en los debates en la radio y televisión; y en las sesiones improvisadas durante las campañas políticas. Es poco lo que el especialista en relaciones públicas puede hacer en tales situaciones, excepto advertirle a su cliente o al vocero con antelación, o de reparar el daño causado después.

La segunda de las dos circunstancias desafortunadas acerca de la claridad ocurre cuando las declaraciones se estipulan con claridad pero son mal interpretadas o distorsionadas subsecuentemente. Los profesionales de relaciones públicas no son responsables, por supuesto, de la forma como los medios de comunicación manejan las declaraciones y observaciones. Sin embargo, es su responsabilidad monitorear el tratamiento que hace la prensa de sus acciones y declaraciones y de sugerir una respuesta y reacción apropiada y, de ser posible, juiciosa. La respuesta, por supuesto, tal vez sea la decisión de no contestar. La decisión de si responder o no se convierte en un asunto de juicio profesional, experiencia y evaluación profunda de la reacción esperada del público.

Ya sea que el error resida en la persona que hace la declaración o en los medios de [illegible] ridad de Newsom es válido y deberá ser una guía inmutable: la situación debe ser clara. . . no confusa. Mientras más clara sea la situación, la explicación o la declaración, menos probabilidades tendrá de ser mal interpretada. Aun cuando nos identifiquemos con nuestros públicos, a pesar de que tengamos su confianza, y aunque nuestras palabras y acciones sean compatibles, no ganaremos la aprobación o la comprensión del público a no ser que nos expliquemos con claridad.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. ¿Por qué es incorrecto hablar del público como una entidad?
2. Proporcione algunos ejemplos (que no sean los mencionados en este capítulo) sobre individuos que se enfrentan a conflictos de lealtades debido a una membresía pública múltiple.
3. Tómese cualquier tema de importancia para grupos de personas y explique los diversos públicos a los que afecta.
4. Enumere, en orden de importancia, los públicos que son de mayor interés para la universidad a la que asiste usted. ¿Cómo se diferenciaría esta lista, si acaso tuviera alguna diferencia de cualquier otro colegio o universidad que usted seleccione para comparación?
5. Seleccione cualquier organización que haya tenido un gran cambio en su propósito y/o en sus metas y explique de qué manera ha provocado ese cambio una alteración en sus principales públicos.
6. Explique algunas costumbres estudiantiles actuales que existan en la universidad a la que asiste usted.
7. Con los temas de la siguiente semana que aparezcan en el periódico, recorte, pegue y comente de cinco a diez ejemplos de pensamientos o escritos estereotipados.
8. Explique el significado de una opinión en términos de su dirección, intensidad, estabilidad y latencia.
9. ¿Qué tema actual o reciente de interés nacional o local ilustra la forma como se activa la opinión latente? Explique su elección.
10. Seleccione cualquier tema de interés nacional o local, y explique los factores ambientales específicos que desempeñen un papel crucial en la formación de la opinión pública acerca de ese tema.
11. ¿De qué modo han sido afectadas las actitudes y opiniones de usted acerca de temas específicos por su familia, iglesia/religión y la educación?
12. ¿Por qué se critica al enfoque de fórmula de la formación de la opinión?

13. ¿Qué ejemplos puede citar usted para ilustrar cada uno de los cuatro hitos de la opinión pública de Newsom?

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. EL PRESIDENTE DE LOS ELEVADORES OTIS DA UNA CONFERENCIA: UN MINICASO PARA DISCUSION

Algunas semanas después de que la compañía de alfombras Alexander Smith trasladó su fábrica de Yonkers, Nueva York, a una nueva ubicación en el sur del país, el presidente de la compañía de elevadores Otis, Le Roy A. Petersen, dictó una conferencia frente a una audiencia formada por 2,000 de sus empleados y funcionarios de la ciudad de Yonkers. (Se dictó la misma conferencia frente a los empleados de Otis en Harrison, Nueva Jersey).

Por esa época (enero de 1955) Otis había sido parte de la base industrial de Yonkers por 101 años, tenía una nómina local de más de diez millones de dólares, y era uno de los principales contribuyentes de la comunidad. La conferencia se dictó a las 9 a.m. en el teatro Brandt de Yonkers.

El presidente Petersen inició su conferencia citando la lealtad de los 2,000 hombres y mujeres de Otis que habían recibido distintivos de servicio el año pasado por 25 a 55 años de servicio en la compañía. Recalcó la buena reputación de la compañía en el diseño, fabricación e instalación de ascensores y escaleras mecánicas, y señaló el elevado número de competidores que habían entrado al mercado durante la última década.

"Estas declaraciones", dijo Petersen, "no deberán interpretarse en el sentido de que la compañía Otis haya dejado de ser una empresa que produzca beneficios o que esté a punto de convertirse en una empresa sin utilidades. Por el contrario, se prevee que, como nuestros ingresos se derivan de una variedad de fuentes, incluyendo un negocio sustancial de servicio y grandes operaciones en todo el mundo, el informe anual para 1954 mostrará un aumento sobre el año anterior en las ventas y ganancias. Además, se cree que nuestra acumulación de pedidos asegurará un nivel adecuado de utilidades para nuestras operaciones en 1955."

"Sin embargo, el movimiento de Yonkers se dedica principalmente a la fabricación de equipo para nuevos elevadores de uso doméstico y tiene relativamente poco que ver con el servicio o con las operaciones extranjeras y su rendimiento debe juzgarse tan sólo por la calidad y el costo de los productos que fabrica. . ."

"La compañía de elevadores Otis ha prosperado y ha sido una fuente de empleos en Yonkers durante más de cien años, ya que ha fabricado un producto de elevada calidad a un precio lo bastante bajo para que se pueda vender con una utilidad razonable y a un precio competitivo."

"Siempre y cuando sigamos así, no dejaremos de ser una compañía próspera ni una fuente de empleo. Por consiguiente, es mi deber y obligación, como presidente de esta empresa, tomar las medidas necesarias para mantener la calidad de Otis y reducir aún más los costos hasta el punto de que sigamos asegurándonos el volumen necesario a un precio lucrativo."

Al estipular que se había dirigido un estudio para precisar cómo se lograría la reducción necesaria de los costos, Petersen dijo:

"Sin embargo, es de particular interés para ustedes el resultado del estudio relacionado con la fabricación, y este estudio indica que podría asegurarse un ahorro anual en los costos de fabricación de varios millones de dólares si se construye una sola planta que sustituya a las de Yonkers y Harrison, y que esta planta debería localizarse en el medio oeste cerca de nuestro centro geográfico de nuestro mercado de elevadores. . ."

"Se ha dirigido otro estudio cuidadoso que indica que cerca de la mitad de los ahorros atribuibles a la nueva planta en el medio oeste podrían lograrse en nuestras plantas actuales, siempre y cuando contáramos con el entusiasmo y la cooperación de nuestros empleados y de las autoridades".

"Con el propósito de preservar todos los empleos posibles de Otis en Yonkers, y una nómina actual de alrededor de diez millones de dólares al año, deseamos y estamos ansiosos por hacer cualquier esfuerzo para continuar las operaciones de la planta Yonkers siempre y cuando podamos lograr, con un retraso mínimo, la reducción de costos que creemos se puede obtener en esta ubicación".

"Ya se ha tomado una decisión definitiva para tomar las medidas necesarias a fin de reducir los costos de modo sustancial, y lo único que queda por decidir es el método que se escogerá. Si no somos capaces de reducir los costos en nuestras plantas actuales, no nos quedará otra alternativa más que trasladar nuestra fábrica, tan pronto como sea posible, al medio oeste, y no tardaremos en hacer esto si resulta necesario. . ."

"Observen por favor que nuestros planes para la reducción de costos no se basan en ningún cambio en nuestra política de salarios para los empleados de Otis a fin de retribuirlos por debajo de lo que pagan otras compañías comparables por trabajos similares, sino en la forma de los sueldos y salarios y en los beneficios complementarios. Nuestro deseo es el de mantener la planta Yonkers no sólo como un lugar para trabajar, sino también como un buen lugar de trabajo".

"Antes bien, nuestra habilidad para reducir los costos aquí y ahora depende de que recibamos la cooperación activa de ustedes para eliminar

los gastos evitables e injustificables y para reducir el tiempo y el movimiento perdidos, para incrementar el uso eficiente del equipo existente y utilizar al máximo la capacidad de producción del nuevo equipo que pueda ser necesario instalar. Agradeceremos sus sugerencias".

"En la búsqueda de nuestros objetivos proponemos, por supuesto, trabajar junto y mediante los sindicatos que ustedes han seleccionado como sus agentes de negociación y solicitar la cooperación activa de sus funcionarios. . ."

"Confío en que ustedes entenderán con claridad que este no es un intento para persuadirlos a que hagan algo que no quieran o que no reconozcan como favorable a sus intereses".

"Deberá ser evidente que la planta Yonkers se ha convertido de hecho en una empresa de la comunidad. La compañía, debido a su sincero deseo de retener su organización actual y de continuar proporcionando buenos empleos para los ciudadanos de la localidad, ha indicado su buena disposición para rechazar algunos de los ahorros que se lograrían mediante otros métodos y continuar con sus operaciones en la planta Yonkers mientras pueda costearlas. No puede darse el lujo de continuar con las operaciones en las condiciones actuales, pero les ofrece a ustedes la oportunidad de crear las condiciones bajo las cuales podamos seguir en operación".

"Por supuesto, podríamos haber decidido iniciar de inmediato la construcción de una nueva planta central, fundamentando nuestra decisión tan sólo en el resultado del estudio que mostró los ahorros suficientes para justificar la inversión, el costo de la transferencia y la pérdida de las plantas existentes".

"Podríamos, y algunos dicen que deberíamos, haber hecho eso sin discutirlo antes con ustedes. Confío en que ustedes piensen, al igual que yo que para ser justos con ustedes y con la ciudad de Yonkers, es deseable esta discusión previa".

"También confío en que ustedes comprendan que intentamos ayudarles a retener sus empleos con Otis y que esperamos que juntos seamos capaces de lograr eso".

"La próxima semana le presentaremos a los funcionarios sindicales las propuestas concretas que describen las condiciones que nosotros consideramos razonables y esenciales para continuar las operaciones en Yonkers".

"Esperamos sinceramente que estas propuestas se considerarán congruentes con los intereses y el bienestar de todos ustedes, y que se llegará a un acuerdo para su adopción inicial".

"Estamos preparados para hacer inversiones adicionales sustanciales en la planta Yorkers, si esas parecen razonables y justificadas. Haremos lo necesario para mejorar aún más nuestros métodos. Hablaremos con las autoridades de la ciudad para un tratamiento justo en los impuestos y para una disposición a ayudar de todas las formas consistentes con el bienestar de toda la ciudad".

"El resto les compete a ustedes, y esperamos que consideren el pro-
blema cuidadosamente"

El día siguiente a la conferencia del señor Petersen, el New Y
Times informó en un artículo de primera página con estos titulares:

OTIS DA UN ULTIMATUM
EN YONKERS

A los funcionarios de la
ciudad y a los trabajadores
se les dice que los costos
deben reducirse o la compañía
se trasladará

El párrafo inicial decía que "La compañía de elevadores Otis le dic
ultimatúm a 2,000 trabajadores y funcionarios de la ciudad que de
"Cooperen a reducir los costos o la compañía se mudará a una nueva pl
ta en el medio oeste".

Después de informar sobre la esencia de la conferencia de Peterser
artículo continuaba en estos términos:

"Los miembros de la audiencia permanecieron callados durant
charla. Se oyeron unos cuantos aplausos cuando el presidente de la c
pañía abandonó el estrado. No hubo ninguna interrupción a su charl
ninguna reacción visible al término de la misma. La audiencia aband
el teatro rápidamente y en silencio".

El artículo citaba al funcionario sindical que representaba a los tra
jadores de Yonkers cuando señalaba los puntos siguientes:

> "La compañía de elevadores Otis ha tenido durante los últimos ochenta a
> un promedio de utilidades netas anuales de más de $9,400,000 dólares. E
> representa una utilidad del 18 por ciento de valor neto. La mayor parte de
> compañías consideran un 8 por ciento como una utilidad alta. Hace po
> meses, en un informe a los accionistas de su corporación, el señor Peter
> estipuló que el pronóstico para el futuro era el de mayores negocios. Tamb
> informó de un récord de compromisos".

"El contrato existente entre Otis y el sindicato", continuaba
artículo, termina hasta el mes de junio. En 1947 la compañía cerró
planta de Búfalo, que tenía 1,000 empleados, y transfirió sus operacio
a Yonkers y a Harrison. El traslado se atribuyó a "cambios en la ind
tria de los elevadores y al equipo anacrónico de la planta".

"El mes pasado el señor Petersen anunció un dividendo extra de
ciones ordinarias de 50 centavos por acción. Al mismo tiempo, se decla

un dividendo trimestral regular de 62 1/2 centavos. Las declaraciones de lividendo en 1954 llegaron a $3 dólares la acción, o 25 centavos una acción nás que en el año anterior. Los ingresos netos para los primeros nueve neses de 1954 fueron de $6,689,057 dólares. Durante el mismo período en 1953 el ingreso neto fue de $6,179,807 dólares".

"Cuando a Charles Currant, administrador municipal de Yonkers, se e pidió que comentara la charla del señor Petersen en solicitud de tratamiento justo sobre impuestos y una disposición a ayudar en todas las ormas congruentes con el bienestar de toda la ciudad", declaró:

"Desde luego que no queremos perder a Otis. Les daremos toda la cooperación que podamos".

Preguntas para discusión

1. ¿Qué piensa usted de la conferencia del señor Petersen (su contenido, circunstancias en que se dictó y la reacción informada de la audiencia) en su relación con los cuatro hitos de Earl Newsom? Es decir, evalúe la charla en términos de los hitos de Newsom para lograr una opinión pública favorable.
2. Imagínese que usted es el asesor de relaciones públicas de la compañía Otis. Se le ha mostrado a usted un borrador del discurso con antelación y se le ha dicho cuándo, dónde y cómo se dictará. Se le pide a usted su consejo profesional acerca de la conferencia y del propósito de dictarla. Haga eso y justifique sus respuestas.
3. ¿Qué preguntas formularía usted y qué tipo de información sobre la situación de Otis desearía saber y que no se hayan descrito en el minicaso?
4. Comente el siguiente desplegado que el asesor de relaciones públicas le remitió a la compañía:

PARA: COMPAÑIA DE ELEVADORES OTIS
DE: (Nombre, dirección y número telefónico del asesor de RP)

NO HABRA DE EMITIRSE ANTES DE LAS 12:00 DEL MEDIODIA SABADO, ENERO 15, 1955

(Nota: La copia siguiente estaba a doble espacio)

En una reunión llevada a cabo el día de hoy en el teatro Brandt de onkers, Nueva York, L.A. Petersen, presidente de la compañía de elevaores Otis, le informó a 2,000 empleados de la planta Yonkers y a un grupo e funcionarios de la municipalidad que las ventas y las utilidades en

1954 iban a exceder a las de 1953 y que se preveían operaciones satisfactorias para 1955.

Sin embargo, señaló que el número de competidores había aumentado a más del doble durante los últimos ocho años hasta totalizar 262, y que era necesario reducir mucho los costos para mantener la posición competitiva de la empresa.

El señor Petersen dijo que un estudio extensivo había indicado que podía lograrse un ahorro de varios millones de dólares al establecer una sola planta en el medio oeste para reemplazar a la de Yonkers, en Nueva York, y la de Harrison, en Nueva Jersey, pero que en consideración de las dificultades que esto le ocasionaría a los presentes empleados, se haría cualquier esfuerzo para asegurar una reducción suficiente de los costos en las plantas presentes a fin de evitar la necesidad de moverse a una nueva planta central.

El señor Petersen recalcó que los planes para la reducción de los costos no se basaban en cualquier cambio de la política anterior en lo que respecta a pagarles a los trabajadores de Otis tanto, por lo menos, como pagaban otras compañías de prestigio y comparables por trabajos similares, tanto en la forma de jornales y salarios como en los beneficios complementarios. Más bien, tales planes se basaban en la eliminación de los gastos evitables, en métodos mejorados y en el uso eficiente del equipo nuevo y existente.

Expresó la opinión de que el éxito de esos esfuerzos dependería de la cooperación recibida de los empleados y los funcionarios sindicales.

Una reunión similar se llevó a cabo el día de hoy en la planta Otis de Harrison, Nueva Jersey.

- 30 -

5. Como respuesta a una solicitud del autor, el ejecutivo de cuenta del consejo de relaciones públicas de Otis remitió el comunicado anterior y una copia de las observaciones del señor Petersen. Terminaba con estas palabras: "Estoy seguro que usted entenderá lo delicado de este asunto, que requiere de la mayor imparcialidad y tacto. El señor Petersen se refirió al problema y a los empleados de esta manera". ¿Cuál es la reacción de usted a su declaración?

2. El PERFIL DE UN SUBPUBLICO ETNICO: UNA ASIGNACION DE INVESTIGACION

Lo fascinante de los subpúblicos es que pueden existir virtualmente desconocidos dentro del gran público estadounidense, y que a menudo surgen en un corto tiempo. En la primera mitad de la década de 1970 un subpúblico de alrededor de 50,000 inmigrantes coreanos se estableció en el tra-

mo de dos millas del Olympic Boulevard de Los Angeles, que en poco tiempo llegó a conocerse como el barrio coreano.

Según un informe del Newsweek escrito por John L. Dotson, Jr. (5/26/75), 200,000 coreanos se establecieron en los Estados Unidos después de la guerra de Corea, la mayoría de los cuales entraron entre 1965 y 1975 y se establecieron principalmente en los Angeles. Para 1975, informaba Dotson, había 1,400 negocios de coreanos en Los Angeles y entre éstos se contaban 58 restaurantes, 150 tiendas de alimentos, dos hospitales, cinco periódicos, dos estaciones de radio y dos estaciones de televisión de UHF que operaban los fines de semana.

Así, en 1975 el barrio coreano representaba un subpúblico importante en el centro de Los Angeles, pero la mayoría de los estadounidenses desconocían la existencia de esta subcomunidad hasta que leyeron el artículo del Newsweek.

Es un hecho de la vida estadounidense la existencia de subpúblicos considerables de naturaleza similar en todas las ciudades incluso de tamaño medio de los Estados Unidos. Tan sólo es necesaria una investigación para comprobar eso, por lo cual se hará el siguiente trabajo:

1. Lea el artículo de John Dotson sobre el barrio coreano que apareció en la página 10 del número de mayo de 1975 de Newsweek.
2. Investigue un subpúblico étnico similar que exista dentro de cualquier ciudad de tamaño grande o medio de su elección.
3. Escriba un perfil de este subpúblico de 600 a 700 palabras según el estilo de Dotson.

3. ALGUNAS REGLAS BASICAS PARA RELACIONARSE CON PERSONAS NEGRAS: UN MINICASO PARA DISCUSION

Al concluir una serie de cuatro partes sobre las relaciones públicas y la comunidad negra, Frank M. Seymour, presidente de Seymour & Lundy Associates, Inc., de Detroit, citaba ocho reglas básicas para tratar con los negros a nivel individual y de comunidad. Estos preceptos, previamente publicados en un folleto de Seymour & Lundy titulado: "Lo que *no* se le debe decir a un estadounidense negro", aparecieron en un anexo del *pr reporter* y se reproducen a continuación con autorización:

1. NO intente mostrar ninguna afinidad con los negros ("Uno de mis mejores amigos es negro"). Con demasiada frecuencia, al mejor "amigo" jamás se le ha invitado a la propia casa ni se le ha introducido al propio círculo social.
2. NO intente mostrar una comprensión de la experiencia de la persona negra. ("Sé exactamente cómo se siente usted"). Es dudoso

que los blancos sepan lo que se siente ser llamado "nigger" observado, insultado y escupido por personas a las que ust conoce ni jamás les ha hecho daño; el haber sufrido burlas cu niño sencillamente por "tener pelo crespo", labios gruesos color evidentemente "distinto"; el crecer con la ilusión erró falsa de que "tu tipo" es más animal que humano, de intelec ferior y destinado a las condiciones deplorables de la existen los barrios bajos.

3. NO haga estereotipos. ("Todos los negros tienen autom grandes" o "Enséñame el último paso de baile"). Es intere observar cuántos blancos pueden darse una vuelta por el g con sus viviendas dilapidadas, sus niños desnudos y ham tos y encontrar tan sólo un automóvil grande y brillante podría pertenecer a algún buscavidas, que existen en todas l ciedades o a un hombre negro que suda muchas horas en un dición para cumplir con los pagos del sueño más elevado q país le ofrece) y observar: "Tú ves, de verdad les gusta coches grandes y desperdiciar su dinero, ¿así que por qué ríamos escuchar sus quejas?
4. NO malinterprete el problema de la persona negra: "Tiene propensión a buscar camorra". Es probable que sea así, y esperar muchos más "jóvenes airados" cuando la juvent hoy en día, con un interés renovado por la historia de la negra, aprenda cada vez más sobre la experiencia del hombre en los Estados Unidos; a medida que aprendan que sus pad abuelos no eran necesariamente estúpidos y flojos, sino que fechas recientes estaban excluídos de la mayoría de las siones y todavía sucede así en muchos campos.
5. SEA honesto. Admita que tal vez tenga prejuicios y, por su to, que no "sabe" lo que se siente ser negro. Sin embargo, que que usted acepta el hecho de que los negros son seres h nos y que como tales tienen los mismos derechos, privilegio bertades que cualquier otro ser humano.
6. EVITE preguntar qué sienten *todos* los negros sobre cual cosa. La pregunta le dice automáticamente al interrogado q ted considera que todos los negros son iguales. Recuerde qu más de 22 millones de nosotros en los Estados Unidos y Dios sabe cuántos habrá en el mundo, un número muy eleva ra comparación.
7. HABLE con los negros en el mismo tono y con el mismo len que usaría con cualquier otra persona. No intente emular guaje o los gestos de los negros. Las personas negras puede cibir esto como un intento para ridiculizarlas, para "burlar ellas", no para hacer amistad.

8. EVITE el comentario popular: "Tal vez los negros tuvieran dificultades en el pasado, pero las cosas han *cambiado*". No es justo esperar que una persona, negra o blanca, criada bajo las condiciones de un ghetto, olvide instantáneamente las dificultades mentales y físicas de ese ambiente. Y recuerde, la conducta moral no se puede legislar. El cambio ha de venir del corazón.

Preguntas para discusión

1. ¿Como un estudiante blanco (o negro), qué piensa usted en lo personal de las ocho reglas del señor Seymour para relacionarse con los negros?
2. ¿Bajo qué circunstancias específicas puede usted concebir que las ocho reglas son (o han sido) de valor para un profesional de relaciones públicas?
3. ¿Qué reglas usaría usted (como un miembro de otro grupo minoritario) para tratar con las personas en su grupo?
   Nota: Esta pregunta está dirigida a aquellos estudiantes que pertenecen a otros grupos minoritarios. Sería conveniente que el resto de la clase explicara sus reacciones personales a las reglas establecidas.

LECTURAS RECOMENDADAS

Lloyd A. Free y Hadley Cantril, *The Political Beliefs of Americans, a Study of Public Opinion.* New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 1967.

Harwood L. Childs, *An Introduction to Public Opinion.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1940.

______, *Public Opinion: Nature, Formation, and Role.* Princeton, N.J.: D. Van Nostrand, Co., 1965.

Robert Dahl, *Who Governs?* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1961.

Louis Harris, *The Anguish of Change.* Nueva York: Norton, 1973.

Bernad C. Hennessy, *Public Opinion,* 2a ed. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

V.O. Key, *Public Opinion and American Democracy.* Nueva York: Alfred Knopf, 1961.

Everett C. Ladd, Jr., "Traditional Values Regnant," *Public Opinion,* marzo-abril 1978.

Robert E. Lane y David O. Sears, *Public Opinion.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.

Philip Lesly, "Winning Public Opinion," *Public Relations Review,* verano 1976.

Walter Lippmann, *Public Opinion.* Nueva York: Macmillan. 1960.

Seymour M. Lipset y William Schneider, "How's Business? What the Public Thinks," *Public Opinion,* julio-agosto 1978.

Alan D. Monroe, *Public Opinion In America.* Nueva York: Dodd, Mead, 1975.

Robert D. Novak, "What's Happening Out There?" *Public Opinion,* septiembre-octubre 1978.

Charles Roll, Jr., y Albert H. Cantrill, *Polls.* Nueva York: Basic Books, 1972.

Richard M. Scammon y Ben J. Wattenberg, *The Real Majority,* Nueva York: Coward McCann & Geoghegan, 1970.

Daniel Yankelovich, *The New Morality: A Profile of American Youth in the Seventies.* Nueva York: McGraw-Hill, 1974.

Capítulo 6

La Investigación: Instrumento Vital de las Relaciones Públicas

La palabra *investigación* es un término desconcertante ya que evoca distintas imágenes en diferentes personas. Si usted menciona la palabra investigación a una persona común, ésta se imagina a alguien en bata blanca observando por un microscopio o combinando sustancias químicas en un tubo de ensayo. El doctor en literatura concibe la investigación como una búsqueda entre el acervo de la biblioteca. El científico reconoce que la investigación se inicia con una búsqueda en los textos especializados seguida de incontables horas en el laboratorio.

La mayoría de los profesionales en relaciones públicas reflejan la inseguridad y la ambivalencia existente acerca de la investigación. Como se vio en un capítulo anterior, el *Webster's New International Dictionary* define las relaciones públicas en parte como "el arte o ciencia" de asegurar la buena voluntad y el entendimiento recíprocos. Como un supuesto artista, el profesional de relaciones públicas se ve a sí mismo como una persona creativa, poseedora de ciertos dones y talentos imaginativos que van más alla de lo común. Sin embargo, se encuentra en el mundo de la administración (ya sea que trabaje para una organización lucrativa o no), donde los gerentes esperan que cada función opere de una forma ordenada (científica) y que sea capaz de medir y de ser medida.

Aunque los profesionales de relaciones públicas tienden a considerar embarazosas técnicas de naturaleza científica, necesitan (y muchos de

ellos utilizan) de la investigación y el método científico tanto como cualquier científico. Para ayudar al lector en esto, este capítulo tiene el propósito de acabar con el misterio que rodea a la investigación y mostrar su utilidad para la práctica de las relaciones públicas.

LA INVESTIGACION Y EL PROCESO DE LAS RELACIONES PUBLICAS: SIGNIFICADO Y VENTAJAS

El profesor Edward J. Robinson proporciona una definición sencilla de la investigación cuando la describe como métodos usados para obtener un conocimiento confiable. Señala además que todos utilizamos conocimientos confiables tan solo para funcionar como seres humanos, y que la principal diferencia entre el científico y el lego reside en la forma como se consigue este conocimiento confiable.

El lego, dice el profesor Robinson, depende de su propio juicio, intuición, corazonadas y experiencia para resolver problemas. El grado del uso que haga del conocimiento confiable es personal e intransferible. El científico, por otra parte, toma sus decisiones con base en el conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo con un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de la investigación científica: 1. exposición del problema; 2. reducción del problema a un tamaño manejable; 3. establecimiento de definiciones; 4. revisión de la información escrita con que se cuente; 5. desarrollo de hipótesis; 6. establecimiento del diseño del estudio; 7. obtención de datos; 8. análisis de los datos; y 9. interpretación y conclusiones sobre los resultados y redacción de un informe sobre ellos.

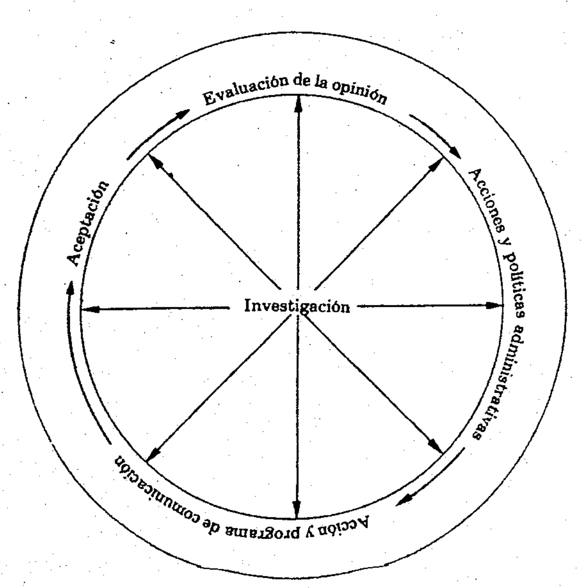
El profesor John Marston concibe la investigación de relaciones públicas como *"un proceso planeado, cuidadosamente organizado y complejo para descubrir hechos y escuchar la opinión de otras personas"*. La conexión entre las descripciones de Marston y Robinson sobre la investigación de relaciones públicas son evidentes. Ambos recalcan la recopilación de datos (uno la denomina "proceso complicado de descubrir hechos" y el otro "conocimiento confiable"), y ambos subrayan la necesidad de aplicar el enfoque científico.

No importa cómo se enfoque el proceso de las relaciones públicas, la necesidad de la investigación es de primera importancia.

En el capítulo uno se describió el proceso de relaciones públicas en el sentido de que entrañaba la evaluación de las actitudes y opiniones del público; asesorar a la administración en lo referente a políticas y acciones para asegurar que sean socialmente responsables y en beneficio del interés público; y ejecutar un programa de acción y comunicación para asegurar la comprensión y aceptación del público. En un capítulo siguiente la programación se describe como una serie de pasos que van desde un estudio preliminar hasta la comunicación y la evaluación. Como un proceso continuo (no importa como se le vea) las relaciones públicas en acción tienen un movimiento circular. Si se compara el proceso de las relaciones públicas con una rueda, la investigación es el eje central que habla al aro exterior en todos los puntos claves (ver la ilustración de ésta página).

Hay seis grandes ventajas que se obtienen del apoyo de investigación a la "rueda" de las relaciones públicas;

1. La investigación proporciona información acerca de las actitudes y la opinión del público.
2. La investigación proporciona información objetiva para la programación.
3. La investigación actúa como un sistema de "alarma preventiva".
4. La investigación permite asegurar el apoyo interno para la función de relaciones públicas.
5. La investigación acrecenta la eficacia de la comunicación.
6. La investigación lubrica la maquinaria de las relaciones públicas.



Investigación y relaciones públicas vistas como un proceso continuo; la investigación está situada en el centro y controla los elementos principales del proceso.

LA INVESTIGACION PROPORCIONA INFORMACION ACERCA DE LAS ACTITUDES Y LA OPINION DEL PUBLICO

La investigación, principalmente de encuestas de opinión, constituye el medio a través del cual el profesional es capaz de aplicar el método científico para evaluar las actitudes y las opiniones del público. Como señala el profesor Robinson, esta forma de investigación es el tipo más usado por los profesionales de relaciones públicas. Las encuestas de actitudes y opiniones pueden iniciarse al comienzo de un programa, durante el proceso de este mismo o después de que se haya llevado a cabo. Se les puede usar para descubrir tendencias o para propósitos más inmediatos. El mismo profesional las puede llevar a cabo o se les puede asignar a organizaciones especializadas en esas investigaciones.

LA INVESTIGACION PROPORCIONA INFORMACION OBJETIVA PARA LA PROGRAMACION

La evaluación de las actitudes y opiniones del público permite al profesional indicar con cierto grado de exactitud la posición relativa de su organización frente a sus públicos y subpúblicos de importancia. Con este material en bruto el profesional puede diseñar un programa para consolidar o mejorar esa posición.

La investigación también cumple con la valiosa finalidad de proporcionar *datos* útiles en la programación subsecuente. Mediante las referencias bibliográficas y una revisión de las publicaciones especializadas, el profesional puede hacer un estudio preliminar de la organización como una entidad y como parte de la entidad más grande de la cual es una unidad. La programación emprendida sin datos que le apoyen tendrá una naturaleza superficial; los datos confiables, recopilados mediante la investigación, la hacen significativa.

LA INVESTIGACION ACTUA COMO UN SISTEMA DE "ALARMA PREVENTIVA"

Incontables horas de trabajo, esfuerzo y talento se pierden al manejar los problemas de relaciones públicas después de que han aparecido. La investigación que puede ser útil para detectar problemas *antes* de que surjan, permite al profesional aprovechar su tiempo esfuerzo y talento para propósitos más productivos que resolver problemas que podrían haberse evitado.

Para el manejo eficaz de la función es esencial usar la investigación para mantenerse informado de aquellos acotecimientos en la sociedad que han de tener repercusión en las organizaciones a las que sirven las rela-

ciones públicas. Recopilar información y datos sobre tales acontecimientos es algo similar al papel que desempeñan los servicios de inteligencia en las fuerzas armadas. Esa investigación ayuda a detectar tendencias sociales de gran repercusión y problemas de poca repercusión que pueden transformarse en complicaciones graves.

LA INVESTIGACION PERMITE ASEGURAR EL APOYO INTERNO PARA LA FUNCION DE RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas, relativamente nuevas en el campo de la administración de empresas, suelen encontrarse en desventaja comparadas con los departamentos legales, financieros y de mercadeo. Cuando surge un problema en el cual hay diferencias de opinión entre estos departamentos y el departamento de relaciones públicas los otros suelen ganar, ya que cuentan con datos objetivos y evidencias para apoyar su punto de vista.

La investigación proporciona los medios a través de los cuales el profesional en relaciones públicas obtiene apoyo para su punto de vista con la evidencia que consigue mediante los métodos científicos. La investigación substituye a las corazonadas por hechos y datos, y por esto fortalece y apoya el asesoramiento y el consejo que emite el profesional. Por consiguiente la investigación no sólo tiene valor debido a su ayuda substancial sino también debido a la forma como construye y mantiene al estatus.

LA INVESTIGACION ACRECENTA LA EFICACIA DE LA COMUNICACION

Los estudios que examinan al proceso de la comunicación brindan importantes lecciones a aquellos profesionales que buscan evidencia científica respecto a la eficacia de las diversas formas y medios de comunicación. Los informes de tales estudios aparecen en artículos y libros, y son fácilmente asequibles para aquellos profesionales que intentan explotar este recurso valioso.

La investigación dirigida a medir la eficacia de la comunicación también puede servirle al profesional como parte de un programa en marcha. Un reducido número de profesionales han utilizado los estudios anteriores y posteriores para medir el efecto que ha tenido la comunicación sobre distintas audiencias, mientras que otros utilizan la investigación de la comunicación en un régimen regular como parte del programa total de las relaciones públicas.

LA INVESTIGACION LUBRICA LA MAQUINARIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Todas las máquinas, incluyendo la maquinaria de las relaciones públicas, necesitan de una lubricación periódica. Con frecuencia, la investigación es el lubricante necesario para aceitar todas las partes de la programación de las relaciones públicas: al comienzo de un programa; en diversos intervalos durante el programa y después de que el programa se ha detenido.

Cuando hay incertidumbre acerca de las actitudes y las opiniones del público puede aplicarse la investigación para descubrir lo que motiva al público. Cuando existen dudas respecto a los pasos que habrán de tomarse en la programación, se puede aplicar la investigación para resolverlas. Cuando hay preocupaciones sobre los efectos de las actividades del programa, puede aplicarse la investigación para evaluar los efectos.

> El uso que ha hecho la *Bethlehem Steel Corporation* de la investigación de encuestas en conjunto con su propaganda de defensa corporativa (relaciones públicas) a fines de la década de 1970, ilustra algunos de los beneficios múltiples de tales investigaciones.
>
> En esa época la propaganda de defensa de Bethlehem en trece revistas se concentraba en tres temas que la compañía cosideraba de importancia. Con el fin de determinar el impacto de esa propaganda y "proporcionar un nuevo trazo para los planes de redacción del texto y de los medios de comunicación", la compañía realizó tres encuestas. Una de ellas fue una encuesta de actitud de los suscriptores de las revistas. Otra fue un estudio de conciencia del lector común de la propaganda corporativa de Bethlehem. La tercera fue un estudio de seguimiento para medir el impacto de dicha propaganda.
>
> Es de interés notar cuántas de las ventajas de la investigación están ilustradas en las siguientes conclusiones que saca William A. Latshaw gerente de propaganda de Bethlehem:
>
> El estudio hito y el de seguimiento establecieron dos puntos de interés para nosotros: 1. El nivel de conciencia de la compañía Bethlehem; y 2. La conciencia de nuestros esfuerzos y el acuerdo o desacuerdo con nuestras opiniones. La señal de referencia nos dio una base para construir. El estudio de seguimiento, dirigido después de nuestra . . . campaña de defensa mostró un resultado positivo. Y la encuesta sobre la actitud nos indicó en dónde se encontraban nuestras audiencias, al proporcionarnos un recurso para comprar medios de comunicación para nuestra campaña publicitaria corporativa de una forma más inteligente, selectiva, y eficiente.
>
> Con estos antecedentes y reforzamiento, la administración aprobó nuestras propuestas de publicidad para 1977 así como un incremento de presupuesto del 50 por ciento para realizar esos programas".
>
> Tomado del *Public Relations Journal, noviembre de 1977.*

LAS PRINCIPALES FORMAS COMO SE UTILIZA LA INVESTIGACION

Una manera conveniente de tratar con la investigación y el proceso de las relaciones públicas es la de considerar las principales formas como se emplea la primera. Estas abarcan desde los procedimientos cuidadosamente diseñados para clasificar los temas públicos desarrollados por algunas de las corporaciones industriales más grandes de los Estados Unidos, hasta el examen sencillo que hacen las compañías pequeñas de los periódicos locales. Algunas cubren toda la gama del proceso de las relaciones públicas, mientras que otras sólo se ocupan de la fase de escucha. No importa cuál sea su alcance o su grado de complejidad, el uso de la investigación de relaciones públicas tiene una meta central: está diseñada para obtener conocimientos confiables y facilitar así la función de las relaciones públicas.

Sin seguir un orden particular de importancia, la presente exposición de las formas principales como se utiliza la investigación se concentra en los siguientes elementos:

1. Acumulación de conocimientos: el registro de hechos básicos.
2. Examen de las relaciones públicas.
3. Examen de los problemas ambientales y sociales, con inclusión de los temas públicos que van surgiendo.
4. Evaluación de las actitudes y la opinión.
5. Evaluación de la efectividad del programa.

Los primeros tres incisos se incluyen en este capítulo. El inciso cuatro se estudia a fondo en el capítulo siguiente y el cinco en un capítulo subsecuente.

ACUMULACION DE CONOCIMIENTOS: EL REGISTRO DE HECHOS BASICOS

Como se describe en muchas películas y novelas, el profesional típico de las relaciones públicas resuelve problemas organizacionales al recurrir a su máquina de escribir y redactar un comunicado de prensa rápido. En realidad, la labor que desempeña el profesional responsable es el resultado de largas horas de investigación cuidadosa y de búsqueda de datos, así como el caso que presenta el abogado en un tribunal es el resultado de investigación y preparación. Tanto el profesional de relaciones públicas como el abogado parecen tener tan solo un gran dominio del lenguaje, el pensamiento y la expresión, pero esto corresponde únicamente a la apariencia superficial de la preparación difícil que antecede a la presentación pública.

Hay sólidas razones para este proceso preliminar de búsqueda de datos de parte del profesional. Primero, el departamento de relaciónes públicas debe ser la fuente natural de información sobre la empresa. A no ser

que la compañía tenga una biblioteca y un departamento propio de información (lo que sólo sucede en las organizaciones grandes), las preguntas que dirigen a la organización el público, los medios y otras personas en la empresa misma se remitirán, por lo normal, al departamento de relaciones públicas. Es más fácil contestar estas preguntas cuando se dispone de archivos de material confiable.

Segundo, ningún profesional respetable y responsable de relaciones públicas se atrevería a practicar su profesión sin recurrir a hechos y datos autorizados. Como la labor del profesional trata con todos los aspectos de la organización, es el profesional (más que ninguna otra persona) el que ha de ser una autoridad acerca de la organización. Debe conocer su historia, su personal clave, objetivos, operaciones, productos y/o servicios y su papel y su lugar en el campo y en la sociedad. En sus tratos con públicos y subpúblicos, el profesional encontrará la necesidad cotidiana de recurrir a sus registros de información y datos. El recopilar, mantener y poner al día este registro es uno de los requisitos fundamentales de la buena práctica de las relaciones públicas.

Aunque hay muchas formas de recopilar, mantener y actualizar el registro de información, hay 2 elementos esenciales en el proceso. Uno de ellos consiste en establecer una biblioteca de libros fundamentales de referencia y el otro es el de establecer un sistema básico para recopilar y mantener datos.

La *biblioteca básica* del departamento de relaciones públicas no podrá competir con la biblioteca pública o universitaria y evidentemente estará limitada por el espacio disponible, los recursos monetarios y las necesidades especiales de la organización. Se recomiendan al menos las siguientes obras fundamentales:

Britannica Book of the Year. Encyclopedia Britannica, Chicago, Illinois (Annual update of the *Encyclopedia Britannica)*
Census of Pupulation, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.
Columbia Encyclopedia. Columbia University Press, Columbia University, Nueva York, N. Y. (última edición).
Facts on File. Facts on File, Inc., Nueva York, N.Y. (semanal).
New York Times Index, New York *Times,* Nueva York, N.Y. (bisemanal).
Official Congressional Directory. U. S. Government Printing Office, Washington, D.C. (anual).
Statistical Abstract of the United States. U.S. Government Printing Office, Washignton, D.C. (anual).
U.S. Government Manual. U.S. Government Printinf Office, Washington, D.C. (última edición).
Vital Statistics of the United States. U.S. Government Printing Office, Washington, D.C. (anual).

Who's Who in America. Marquis Co., Chicago, Illinois (última edición).
World Almanac and Book of Facts. Newspaper Enterprise Association Nueva York, N.Y. (anual).
Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged. C & C Merriam Co., Springfield, Mass.

Ya sea que se utilice un registro alfabético o que sencillamente se coloque el material en estantes, debe haber un *sistema básico para recopilar y mantener datos.* El siguiente sistema de clasificación alfabética deberá ser suficiente para cubrir el registro de material de información de las relaciones públicas:

Información básica sobre la organización, entre el cual se cuenten antecedentes históricos, estadísticos y legales.
Biografías del personal clave de la organización.
Información escrita y datos sobre la *competencia y la oposición.*
Dependencias, comités y audiencias *gubernamentales* que tengan relación con la empresa.
Legislación: propuestas de leyes y reglamentaciones pertinentes.
Comunicaciones organizacionales: anuncios de relaciones públicas, desplegados de prensa, artículos, discursos y cosas parecidas.
Recortes de periódicos, revistas y publicaciones comerciales.
Estudios de la opinión pública que sean pertinentes para la organización.
Material de referencia que traten con el campo especial de la empresa.
Publicaciones relacionadas con la asociación comercial.

El establecimiento del sistema anterior es una tarea relativamente sencilla; es mucho más difícil mantenerlo al día. Estos registros suelen escaparse de las manos con rapidez, pero a medida que los departamentos de relaciones públicas aprenden a usar computadoras, bancos de datos y terminales, se han desarrollado sistemas más perfeccionados de recuperación. Cuando hay prisa por obtener material e información básica (como suele suceder) no hay razón para no obtenerlos apretando un botón. Para aquellas organizaciones que tienen operaciones de relaciones públicas muy complejas y dispersas, hay más razón para el uso de terminales conectadas a una instalación central de bancos de datos. Pero ya sea que se mantenga a mano o mediante computadoras, el uso de un almacén central de datos de importancia para la empresa es vital para la investigación como un auxiliar para las relaciones públicas efectivas.

K. L. Bevak, un asesor para la organización Arthur D. Little, observa que la recopilación de información es tan importante y difícil hoy en día que sólo pueden tener éxito los métodos más perfeccionados y cuidadosos. Menciona la *investigación* de la información escrita (que describe como un inventario de la información publicada y no publicada sobre un tema dado) como una de las formas más productivas de proporcionar datos que

puedan ser útiles a las actividades de relaciones públicas. Informa que la organización Little dirige dicha investigación con ayuda de más de 100 bases de datos computarizadas que manejan material de revistas técnicas y científicas, conferencias, investigaciones no publicadas, documentos gubernamentales, periódicos y revistas. Cita un ejemplo para ilustrar la forma como la investigación en información escrita puede ser útil en la planeación de las relaciones públicas:

> Como director de relaciones públicas de una compañía farmacéutica, usted solicita un estudio de las revistas científicas y de medicina y de la prensa popular, respecto a los artículos relacionados con los productos de su compañía. En uno de los informes mensuales, descubre resultados de pruebas que sugieren que uno de los ingredientes usados en un medicamento para el resfriado para adultos, que vende su compañía, podría ser dañino para niños si no se siguen las instrucciones al pie de la letra. 5 meses después, otro equipo de investigación presenta resultados similares, pero una tercera prueba a tal ingrediente no presenta ninguna causa de alarma. Otras investigaciones revelan que el ingrediente no se encuentra entre los que ha revisado la *Food and Drug Administration-FDA* (Administración de alimentos y medicamentos). Sin embargo, durante varios meses el debate continúa, todavía limitado a las revistas profesionales.
>
> En este punto usted no sabe si está ante el nacimiento de un tema explosivo o un tema de discusión académica. Pero, evidentemente, tiene la responsabilidad no sólo de continuar examinando los datos, sino también de solicitar consejo a los miembros claves de su organización que pudieran ayudar a colocar los estudios conflictivos en su debida perspectiva . . .
>
> Las evaluaciones técnicas, económicas y estratégicas de las alternativas también son parte de la búsqueda interna. Desde la perspectiva de las relaciones públicas, pudiera parecer que las ventajas sociales que se obtienen al tomar la acción inmediata . . . superan a todas las demás consideraciones. Tal vez, pero deben tenerse en cuenta todas las implicaciones de cualquier plan de acción. Por ejemplo, ¿los beneficios de un producto... superan a los peligros potenciales? ¿Cuáles serán los efectos sobre los empleados y la seguridad laboral de éstos si los productos son retirados de los estantes y se pierden las posiciones de mercado? ¿Podrían amortiguarse estos resultados al ejecutar las acciones por fases durante cierto tiempo? Muy pocos profesionales de relaciones públicas tienen la capacidad para responder a éstas y otras preguntas técnicas similares, pero usted tiene la responsabilidad de formularlas. Con las opiniones aprendidas en los textos leídos y el discernimiento obtenido al mirar dentro de su organización, usted puede alertar de un problema potencial a la alta gerencia y presentar recomendaciones razonables para manejar la situación. . .
>
> Si usted se arma con los datos antes de que el problema se convierta en un asunto público, usted gana tiempo para considerar las acciones alternativas. . .

Tomado del *Public Relations Journal*, febrero de 1979.

AUDITORIA DE RELACIONES PUBLICAS

El profesor Otto Lerbinger, universidad de Boston, describe la auditoría de relaciones públicas como "la forma más usada de investigación de relaciones públicas". Aunque esto no se ha probado en ningún estudio empírico, no hay duda de que la auditoría de relaciones públicas sirve como un medio valioso para evaluar las ventajas y desventajas de las relaciones públicas, y las firmas de asesoría en relaciones públicas la utilizan mucho en la etapa inicial de la relación con un cliente.

La auditoría de relaciones públicas, según la definición de Joyce F. Jones de *Research and Forecasts* (Investigación y pronósticos), una subsidiaria de Ruder & Finn, es "un estudio de investigación a gran escala y ligeramente estructurado que examina las relaciones públicas de una compañía tanto en el aspecto externo como en el interno". Carl Byoir y asociados describen la auditoría de relaciones públicas con las siguientes palabras:

> La auditoría de relaciones públicas . . . implica un estudio completo de la posición de las relaciones públicas en una organización; cuál es la posición que tiene la opinión de sus diversos públicos: accionistas, empleados, clientes, abastecedores, comunidad de inversión, líderes del pensamiento y el público en general.
>
> Señala las virtudes y defectos de las relaciones públicas . . . las ventajas y desventajas de las relaciones públicas. Analiza problemas específicos, concreta los objetivos y evalúa la suficiencia de los métodos usados para obtener el apoyo y la buena voluntad.

En suma, la auditoría de relaciones públicas es un instrumento de investigación que se usa específicamente para describir, medir y evaluar las actividades de relaciones públicas de una organización, y proporcionar pautas para la programación futura de las relaciones públicas. Los métodos empleados para llevar a cabo una auditoría varían mucho, pero suelen incluir entrevistas completas con personas conocedoras tanto dentro como fuera de la organización; varias formas de encuestas de la opinión pública; un análisis cuidadoso de las prácticas, procedimientos y personal de relaciones públicas de la organización; y recomendaciones para la programación futura.

Como regla general, los elementos clave de una auditoría de relaciones públicas incluyen una descripción cuidadosa de los públicos que se consideren de mayor importancia para la organización; un análisis de la forma como estos públicos clave califican a la empresa; los temas que los públicos clave consideran de mayor interés; descripción y análisis de la programación actual de relaciones públicas; y la opinión del auditor sobre las oportunidades para la programación futura de relaciones públicas.

Deberá ser evidente porque la auditoría de relaciones públicas tiene más éxito cuando la ejecuta una empresa de asesoría externa en las etapas iniciales de la relación con un cliente. El principal propósito de una auditoría de relaciones públicas consiste en proporcionar una evaluación honesta, talentosa y verídica, y la mayoría de los asesores tienen la capacidad para lograr eso. Lerbinger recuerda que "el propósito global de la auditoría de relaciones públicas es el de estudiar la posición de relaciones públicas de una organización con el fin de que puedan delinearse los planes de comunicación". Ese propósito se logra cuando los investigadores talentosos proporcionan al cliente una evaluación honesta y un plan para la programación futura de relaciones públicas basada en los resultados de la investigación. El uso de la investigación a través de la auditoría de relaciones públicas se examina más a fondo en el capítulo 8 en la etapa preliminar de estudio de la planeación del programa.

El término "auditoría de comunicaciones" a veces se usa de manera alternativa con el término "auditoría de relaciones públicas", pero al primero se le concibe en un sentido más limitado. Una auditoría de comunicaciones se refiere más que nada a los medios y métodos de comunicación interna y externa que utiliza una organización, no al proceso total de las relaciones públicas. Para llevar a cabo una auditoría de comunicaciones, por lo general el investigador recurre a las encuestas de lectores, análisis de contenido y encuestas de lecturas interesantes.

La *encuesta de lectores* utiliza técnicas de encuesta para medir a los tipos de lectores de una publicación determinada, a menudo mediante un cuestionario.

El *análisis de contenido* es un medio para medir y codificar la forma como una publicación trata diversos argumentos y temas. El estudio del interés de lectura es un método para medir la facilidad con que pueden leerse los artículos.

AUDITORIA DEL AMBIENTE Y SOCIAL: TEMAS PUBLICOS QUE VAN SURGIENDO

A partir de una señal en los radares de las relaciones públicas a fines de la década de 1960, una nueva actividad de interés y preocupación se desarrolló tan rápido que para finales de la década de 1970 se le denominaba "el área de crecimiento más rápido de la investigación de relaciones públicas". En realidad, crecía tan rápido que los profesionales no estaban seguros de cómo llamarla. Algunos la denominaban actividad de *monitoreo ambiental*. Otros la llamaban *auditoría social*. Muchos preferían el término administración de los *temas públicos* que van surgiendo. Como no se pretende pasar por alto a ninguna de las tres, se las ha colocado bajo un solo encabezado.

En realidad, la nueva actividad que acaparaba la atención de los profesionales en la década de 1970, surgió cuando *Bernays and Childs* por vez primera hicieron hincapié en la necesidad de que los profesionales se preocuparan por las tendencias y temas sociales vitales. Cuatro décadas después, el concepto de la administración de los temas públicos que van surgiendo se convirtió en un asunto "apasionante" en los círculos profesionales de las relaciones públicas. En su conferencia nacional de 1977, la PRSA seleccionó el tema "identificación y examen de cuatro temas principales de política pública". Intervinieron conferencistas conocidos a nivel nacional que dirigieron discusiones sobre la credibilidad institucional, reglamentación gubernamental, el individuo y la sociedad, y el equilibrio de los recursos naturales y humanos con las necesidades. Los oradores en la reunión en la sección corporativa de esa misma conferencia anual describieron las técnicas para tratar con el manejo de temas que eran empleadas por corporaciones de diversos tamaños. La *Conference Board* (Junta de conferencias), un afamado grupo de investigación y estudio de la administración comercial, se enfrascó, un año más tarde, en un gran estudio sobre "la forma como las empresas comerciales intentan enfocar los temas que van surgiendo pertinentes a sus intereses corporativos". En las conferencias regionales y de sección, en suplementos de los boletines nacionales de relaciones públicas y en artículos en las revistas del ramo, los profesionales experimentados de las relaciones públicas intentaron comprender los problemas administrativos y de investigación que se encuentran al tratar con los temas de política pública.

Al tratar con los problemas del manejo de los temas públicos que van surgiendo tal vez sea aconsejable empezar por el principio y llegar a algún consenso acerca de lo que significa el término. Como ya se ha dicho, ese consenso es difícil de lograr. A los temas sociales se les ha denominado "temas que van surgiendo", "temas estratégicos", "temas de política pública que van surgiendo" y cosas parecidas. Robert H. Moore, el coordinador de temas que van surgiendo del *Conference Board*, parece haber ofrecido la mejor descripción de uno de éstos en lo que se refiere a cuando explicó que trataba de uno que:

1. ha surgido, resurgido o se ha vuelto a combinar con otros temas, pero la definición y las posiciones de interés todavía están en evolución; y:
2. es un asunto en el cual las instituciones privadas afectadas (como el comercio, el campo laboral, la educación superior, las fundaciones) pueden y deberían participar en el proceso de la política pública implicado; y:
3. es o es probable que sea, un tema activo dentro de un plazo de tres años.

De una disertación tomada en la conferencia de 1978 patrocinada por el *National Capital Chaper* de la PRSA.

La definición anterior es muy útil para aquellas personas que manejan temas de política pública. Tiene la virtud de concebir los temas teniendo en cuenta aquéllos que están en evolución, que afectan a una diversidad

de instituciones y que tienen probabilidades de convertirse en asunto de interés y política pública dentro de un lapso de tres años. Es de gran importancia para los profesionales en relaciones públicas reconocer la necesidad de pronosticar los temas de política pública antes de que se conviertan en un problema. Richard Mau, vicepresidente de comunicaciones corporativas de Sperry Rand, señala que los temas públicos intervienen en todos los aspectos de la organización corporativa, reflejan causas y efectos de gran repercusión y constituyen por consiguiente una responsabilidad administrativa absoluta. Al mismo tiempo, dice Mau, la creciente presión de los temas crea el mejor entorno para que el profesional de relaciones públicas establezca con alta gerencia el tipo de relación que se necesita para "preactuar" con el fin de influir en la corporación desde fuera.

El uso que hace Mau del verbo "preactuar" en lugar de "reaccionar" es muy acertado ya que la reacción ha sido con mucha frecuencia la norma de respuesta de la administración en el pasado. William Durbin, presidente de la firma de asesoría Hill y Knowlton, caracteriza esta forma de respuesta como sigue:

> Los negocios suelen esperar hasta que ya no es posible ignorar un tema. Desde sus principios las relaciones públicas se han dedicado a extinguir incendios, impugnar acusaciones, explicar posiciones . . . Al estar a la defensiva, la corporación convence incluso a la persona no implicada de que hay una lucha entre un antagonista y un protagonista. Debido a este universo polarizado en temas aparentemente sencillos como el aire puro o la veracidad financiera, al comercio se le considera como contrario al aire puro, en favor del secreto. . .
>
> Tomado de *"Managing Issues Is Public Relations Responsability"*, *Tips and tactics, pr reporter.*

Durbin y otros profesionales experimentados interesados en el manejo de los temas sugieren que los departamentos de relaciones públicas amplien sus actividades tradicionales y diseñen un enfoque sistemático y organizado para la política pública y los temas que van surgiendo. Opina que el departamento de relaciones públicas debería seleccionar un número relativamente pequeño de temas que afecte la empresa y con ayuda de la administración operante, desarrollar posiciones acerca de los temas y formas de actuar con estas posiciones. Harol Burson, presidente de la empresa de asesoría Burson Marsteller, también concibe un papel activo para las relaciones públicas en lo que respecta a los temas sociales:

"Al evaluar y responder al cambio social", decía Burson en el *Burson Marsteller Report*, "la función de relaciones públicas debe desempeñar un papel central. La responsabilidad del profesional de relaciones públicas es convencer a su administración de que en verdad hay una tendencia firme de la opinión pública, lo bastante significativa para conducir al cambio social. Y es su responsabilidad participar en la determinación de la política que conducirá a una respuesta efectiva".

Burson considera que una función principal del profesional de relaciones públicas es la de actuar como un "mediador" entre la corporación y la sociedad. En el desempeño de sus funciones, dice Burson, el profesional tiene estas cuatro responsabilidades:

1. Actúa como el detector del cambio social. Percibe aquellas corrientes en el espíritu de la sociedad que auguran el bien o el mal para su organización. Proporciona una evaluación cualitativa de esos movimientos y tendencias.
2. Debe formular políticas que permitan a la corporación adaptarse a esas tendencias por supuesto, al hacer eso debe poner en práctica un juicio comercial adecuado. Al mismo tiempo, debe desempeñar el papel de "conciencia corporativa". Esto no quiere decir que una persona deba ser profesional de relaciones públicas para tener sensibilidad. Significa que el desempeñar el papel de "conciencia corporativa" no es parte de la descripción del puesto de otros ejecutivos, *es* parte de la descripción del puesto del funcionario principal de relaciones públicas.
3. Debe comunicar las políticas corporativas en dos direcciones: interna y externamente. (Burson agrega aquí que la corporación debe ser verdaderamente responsable).
4. El profesional de relaciones públicas debe actuar como un monitor corporativo. Constantemente debe monitorear los programas corporativos para verificar que se ajusten a las expectativas del público. Si los programas no funcionan o si no satisfacen las expectativas, su trabajo será buscar nuevas políticas y programas. Si no lo hace, entonces no cumplirá con los requisitos de su puesto.

Ya sea que a las relaciones públicas se les confiera la responsabilidad de manejar los temas de política pública que van surgiendo o que esta responsabilidad se le asigne a otras personas deberá estar claro que es necesaria la sugerencia de Durbin respecto a la forma de enfoque sistemático. Uno de esos enfoques es el que diseñó Howard Chase, expresidente de la PRSA y un pionero en la enseñanza del manejo de temas; describe los componentes del proceso como identificación del tema, análisis del tema, establecimiento de la prioridad del tema y equipo especial para el manejo del tema. Otras autoridades dividen el procedimiento en 2 ó 3 partes, pero el consenso general parece favorecer un enfoque de 4 pasos como éste:

1. Identificación de temas
2. Clasificación de temas
3. Conexión de temas con la organización
4. Desarrollo de alternativas de acción

La *identificación de temas* puede parecer un asunto sencillo, pero es más complicado. Por ejemplo, Moore señala que hay un problema fundamental al distinguir entre lo que él llama "temas estratégicos" y "temas de política pública". Al primero lo describe como "aquellas fuerzas y tendencias ambientales que pueden ser demográficas, sociológicas, relacionadas con los recursos, relacionadas con la tecnología, políticas, económicas, o de cualquier otra naturaleza, que de alguna manera influyen sobre la forma como una compañía realiza negocios, y que por consiguiente tienen influencia sobre la supervivencia y el éxito de la empresa". Por otra parte, afirma, los temas de política pública son "aquellos asuntos o problemas en el campo público sobre los cuales la administración corporativa cree que debería tomar una posición, aun cuando no parezcan ser vitales para la supervivencia o el éxito de la compañía y por tanto, no tengan gran importancia para su planeación". Señala que algunos funcionamientos antiguos de asuntos públicos aseguran que pueden decirle a usted en diez minutos cuáles son los principales temas que van "surgiendo" para sus organizaciones. Observa que otros pueden considerar una lista casi interminable de sucesos y tendencias. Dice que en su estudio el *Conference Board* se ocupó de las siguientes formas para el establecimiento de los sistemas de identificación de tema:

1. El funcionario ejecutivo en jefe designa los temas.
2. Los altos ejecutivos, mediante la discusión informal, hacen una lista de temas.
3. Mediante una votación estructurada, los altos ejecutivos establecen una lista.
4. A una unidad de asesoría se le confiere la responsabilidad específica de preparar una lista de temas para que la administración superior la considere y perfeccione colectivamente.
5. Los temas son desarrollados inicialmente por los jefes de división o de centro de utilidades.
6. Se establece un proceso formal de planeación exploratoria para preparar una lista que vaya mucho más allá de los límites típicos de 3 a 5 años del "plan estratégico" que emplean muchas compañías.
7. Un grupo de voluntarios identifican los temas mediante el examen de una gran variedad de publicaciones.

Los incisos anteriores no lo abarcan todo pues no hay una forma idónea de investigar e identificar los temas públicos nacientes. Los profesionales de relaciones públicas no sólo deben estar conscientes de este hecho elemental, sino también de la probabilidad de que muchas otras personas dentro de sus organizaciones puedan participar en el proceso de identificación del tema. Por lo tanto, Moore sugiere que es necesario conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué hace la unidad de plane-

ción corporativa? ¿El departamento legal? ¿Las personas en investigación de mercados? ¿Aquellas en investigación y desarrollo? El antiguo adagio es aplicable aquí: la mano derecha debe saber lo que hace la izquierda, y esto es aplicable a la identificación de temas.

La *clasificación de temas* requiere de un proceso de análisis. Hay temas de todos los tamaños y formas. Lo mismo sucede con las organizaciones, es por esto que el tema A puede ser de importancia vital para la organización X, pero de poca importancia para la organización Y. Además, los temas no existen en el aislamiento del laboratorio, sino que están profundamente relacionados con el ambiente social, político y económico en el que nacen, se desarrollan y mueren. Lo que podría haber sido ayer un tema de escasa prioridad, tal vez hoy tenga una prioridad elevada. Véase por ejemplo esta declaración de Anthony G. DeLorenzo, exvicepresidente de relaciones públicas de la *General Motors Corporation*:

> A veces tenemos que cambiar los engranajes de nuestras prioridades. Por ejemplo, el tema de la energía estaba en nuestro plan de 1973, pero muy abajo en la lista de prioridades ya que en esa época no había un gran interés público por él. Ascendió de manera repentina cuando ocurrió el embargo petrolero en ese otoño".

DeLorenzo proporciona un indicio de un método para reducir a un tamaño manejable al usualmente elevado número de temas que integran una lista original; fijar un límite de tiempo. Evidentemente, algunos temas serán inmediatos, otros intermedios y otros más a largo plazo.

Otro método consiste en *decidir qué temas tienen una importancia directa y cuáles una indirecta* para su organización. Aunque el embargo petrolero tuvo consecuencias importantes para la mayoría de las organizaciones estadounidenses, es indudable que tuvo más importancia para la General Motors que para un fabricante de golosinas. La igualdad de derechos para el uso de instalaciones para las mujeres atletas tiene más importancia en una gran universidad mixta que en un colegio pequeño sólo para mujeres.

Un tercer método es el de *agrupar los temas de acuerdo con su importancia relativa general*. En el orden general de las cosas, el tema de la energía nuclear para fines no militares es más significativo que el tema de la educación sexual en el jardín de niños. (Obviamente, este es un ejemplo extremoso. Sería más difícil decidir cuál es un tema más significativo: la energía nuclear para propósitos pacíficos o la educación sexual en la escuela secundaria).

Los tres métodos anteriores no son los únicos que existen para clasificar temas, pero cualquiera que sea el método usado, su propósito básico será el de reducir los temas a un nivel manejable. El siguiente paso del proceso es el conectar esos temas con su organización.

El *relacionar los temas con la organización* requiere de una mayor perfección de la clasificación de temas, y en muchos casos los dos pasos

pueden darse a la vez. Como explicaba Moore, hay ciertos temas estratégicos que tienen una influencia clara sobre la supervivencia y el éxito de una empresa, mientras que los temas de política no tienen una importancia central para esa misma organización. Pero Moore recuerda que lo que puede ser tan solo un tema de política pública para una compañía, tal vez sea un tema estratégico para otra. Con el fin de ilustrar este punto, explica que una política energética nacional quizás fuera un tema estratégico para la mayoría de las empresas manufactureras, pero no para la mayoría de las compañías de la industria editorial. El tomar una decisión respecto a la pertinencia de los temas se convierte entonces en una cuestión de juicio cuidadoso; es preciso decidir si el tema afecta a la organización y en qué grado, y si la empresa puede hacer algo al respecto.

El *desarrollo de las alternativas de acción*, el paso final en el cuidado y manejo de los temas que van surgiendo, le presenta grandes problemas al profesional de las relaciones públicas. Cuando Moore se dirigió a la sección Washington de la PRSA a mediados de 1978, se le pidió que ofreciera al grupo una lista provocativa de algunos de los temas nacientes para la década de 1980. Los últimos de su lista de doce de dichos temas se describía así:

> Para los individuos en su línea de trabajo, un tema naciente principal será el de presentar el producto de los sistemas de identificación de tema en términos "procesables". La administración por lo general no desea saber tan sólo que una tendencia particular tiene probabilidades de alcanzar un punto crucial en 1985, la administración quiere saber cuáles son las consecuencias de esa tendencia particular y qué puede hacer específicamente al respecto. Y como ustedes saben mejor que yo, este es un dilema para el cual no hay una solución fácil".

Sería conveniente volver a leer esta declaración. Moore percibe la realidad cuando dice a los profesionales de relaciones públicas que un tema naciente *para ellos* es la necesidad de desarrollar métodos alternativos para manejar todos los demás temas que van surgiendo que consideran importantes para sus organizaciones. En verdad, las relaciones públicas son un importante auxiliar de la administración cuando dirige la atención de ésta, gracias a la investigación, hacia los temas clave de política pública que adquieren importancia. También es verdad que las relaciones públicas son incluso más valiosas cuando presentan formas alternativas para *tratar* con o reaccionar a tales temas.

La efectividad que demuestre el profesional de relaciones públicas para ejecutar los cuatro pasos vitales en el manejo de temas dependerá de las respuestas a los siguientes tipos de preguntas:

1. ¿Qué tipo de habilidades y cualidades tiene el profesional? ¿Es capaz de analizar las tendencias sociales y de percibir la dirección en

que se mueve la sociedad? ¿Tiene una capacidad similar para diseñar alternativas creativas de acción para enfrentar los retos de las tendencias sociales?
2. ¿De qué forma considera la administración a la función de relaciones públicas? Si a las relaciones públicas se les considera principalmente como una función de *comunicación*, pueden tener poco impacto sobre las políticas de *acción* hacia los temas que van surgiendo.
3. ¿En dónde se encuentran las relaciones públicas *frente a frente* con otras áreas funcionales poderosas en las organizaciones grandes? ¿Las relaciones públicas serán capaces (si tienen la oportunidad) de hacer oír su voz y sus recomendaciones en los niveles superiores de la organización?
4. Por último, ¿la administración desea en verdad *hacer* algo respecto a los temas sociales que van surgiendo o se contenta con recibir *información* acerca de éstos?

Las preguntas anteriores examinan de una forma provisional las numerosas dimensiones del dilema de "acción" al que se refiere Moore. Las respuestas dependen de la naturaleza y las cualidades particulares de cada profesional de relaciones públicas y de cada organización.

El lector perceptivo se habrá dado cuenta de que la exposición que se hace en este capítulo sobre las tres formas principales como se utiliza la investigación se refiere al uso de ésta en la fase inicial o de "escucha" del proceso de las relaciones públicas. No deberá sacarse la conclusión de que el empleo de la investigación esté restringiendo a esta fase puesto que no sucede así. La investigación también se utiliza en la etapa de evaluación del proceso de las relaciónes públicas, pero ese aspecto se estudia a fondo en el capítulo dedicado a la evaluación.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. ¿Cómo distiguiría usted la investigación científica de la no científica?
2. ¿Consideraría usted que la investigación en relaciones públicas es científica o no científica? Explique su respuesta.
3. ¿A qué se refiere la afirmación de que "la acción de las relaciones públicas tiene un movimiento circular?
4. ¿Por qué coloca el autor a la investigación en el eje central al comparar al proceso de las relaciones públicas con una rueda?
5. Explique algunos propósitos o ventajas principales de la investigación de relaciones públicas.

6. ¿Qué significa la declaración de que "la investigación tiene valor debido a su ayuda esencial, pero también debido a la manera como construye y mantiene el estatus"?
7. ¿Qué es una auditoría de relaciones públicas?
8. ¿Cómo se lleva a cabo esa auditoría?
9. ¿Cuál es la diferencia entre una auditoría de relaciones públicas y una auditoría de comunicaciones?
10. ¿Qué significa el término "temas de política pública que van surgiendo"?
11. Enumere y explique los cuatro pasos principales para manejar los temas de política pública que van surgiendo mediante un enfoque sistemático.
12. Explique la diferencia entre "temas estratégicos" y "temas de política pública".
13. Explique los tipos de problemas internos con los que se topan los profesionales de relaciones públicas al tratar con los temas de política pública que van surgiendo.

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. DETECCION DE TENDENCIAS EN GENERAL MOTORS: UN MINI CASO

Los temas públicos complejos y cambiantes de hoy en día requieren que los ejecutivos de las corporaciones sean informados con rapidez sobre los problemas y tendencias que afectan a sus operaciones.

En General Motors, esta labor es responsabilidad de la sección de asuntos públicos del departamento de asesoría en relaciones públicas, dirigido por A. V. Gagliardi, gerente de asuntos públicos. Con un personal de 7 miembros y apoyada por bibliotecas y asesoría en Detroit y Nueva York, la sección de asuntos públicos de G.M. dedica su tiempo a:

- Lectura y revisión de una gran selección de periódicos, revistas y libros.
- Detección de tendencias que aparecen en los círculos académicos y científicos.
- Patrocinar y seguir los estudios de la opinión pública relacionados con temas que afectan a la industria automotriz.
- Preparación y distribución de informes y resúmenes para la administración de G.M.

El material reseñado incluye publicaciones muy conocidas como *Fortune, The Atlantic, Harper's*, las revistas nacionales semanales y *Harvard Business Review*. La sección también cubre boletines ecológicos, publicaciones técnicas, publicaciones políticas y programas de radio y televisión relacionados con la industria automotriz. El material más especializado está a cargo de asesores con conocimientos en ingeniería y economía.

Hay una diversidad de formatos en los informes dirigidos a la administración. Pueden ir desde una reseña de una página sobre una conferencia; una breve nota acerca de un artículo en la revista *Nature* o un análisis más extenso de una obra importante sobre economía. Los redactores se esfuerzan por ser concisos y legibles, ya que son conscientes de que su trabajo debe competir con muchos otros informes que recibe el ejecutivo.

La distribución de los informes de asuntos públicos suele comenzar con el presidente y llega hasta la administración media.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué habilidades cree usted que necesitaría una persona para trabajar en la sección de asuntos públicos de la G.M.?
2. Mencione algunas otras publicaciones que esta sección podría reseñar.
3. ¿Cree usted que la importancia de esta actividad aumentará o disminuirá en el futuro? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Qué problemas principales cree usted que intervendrían el trabajo de asuntos públicos que se describe en el caso? ¿Cómo los manejaría usted?
5. ¿Aparte de la contaminación atmosférica y de la seguridad de los automóviles, qué otros temas consideraría usted importantes para la G.M.? ¿Por qué?

Asignación

Suponga que usted es un investigador en el equipo de Gagliardi; su tarea consiste en investigar y condensar 2 artículos que hayan aparecido en publicaciones nacionales en los últimos 6 meses y que, en opinión de usted, parezcan tener consecuencias importantes para la General Motors. No es necesario que los artículos se refieran directamente a la General Motors, sino a problemas y tendencias que pudieran afectar a esta corporación. Cada uno de los 2 sumarios deberá tener una extensión aproximada de 2 páginas escritas a máquina.

2. LA PLANEACION EXTENSA EN RELACIONES PUBLICAS: UN MINI CASO

Harshe-Rotman y Druck, una empresa internacional de asesoría en relaciones públicas, en 1975 ofrecía un nuevo servicio denominado PREP o "Planeación Extensa de Relaciones Públicas". Este servicio se anunciaba a través de diversos medios, con inclusión de un folleto que se distribuía durante los últimos meses de ese año. En ese folleto se hacía la siguiente descripción del programa:

PREP

En una época de cambios sin precedente, monumentales y rápidos, el trabajo de los profesionales de relaciones públicas tiene una dimensión mayor y difícil: deben ser capaces de alertar al resto de la alta gerencia respecto a estos cambios antes de que sucedan o mientras se encuentran en las etapas iniciales de su desarrollo. El no actuar hasta que los cambios hayan madurado y casi hayan recorrido su curso a menudo puede convertirse en un desastre.

Harshe-Rotman y Druck ofrecen un nuevo servicio que se ha venido desarrollando durante casi un año, a partir de elementos que se remontan a varios años atrás, para dar lugar a un programa especializado y de cuatro partes que ayudará a la alta gerencia en la planeación de los asuntos públicos.

Harshe-Rotman y Druck, una empresa internacional de relaciones públicas fundada hace 44 años, desarrolló el programa para permitir a los profesionales de relaciones públicas presentar, de una forma organizada y bien documentada, los temas de asuntos públicos potenciales o en evolución que merezcan la atención de la alta gerencia.

Denominado PREP (Planeación Extensa de Relaciones Públicas), el programa se ajusta, con base en investigación especializada, a las necesidades de la compañía o de otros grupos, como las asociaciones o las organizaciones no lucrativas, que lo contraten.

El programa es una presentación en cuatro partes que requiere de uno a dos días, según la complejidad del grupo interesado.

Primera parte: una visión general de lo que ha ocurrido antes en las áreas de la opinión pública.

Segunda parte: el pronóstico para uno o dos años sobre lo que pudiera afectar a la audiencia específica que escucha la presentación.

Tercera parte: lo que podría suceder durante los próximos dos a diez años.

Cuarta parte: lo que la audiencia puede hacer para acelerar o disminuir la velocidad de los cambios potenciales.

1. La presentación se inicia con una reseña a cargo de un vocero del *National Opinion Research Center* (Centro de Investigación de la Opinión Nacional), universidad de Chicago, que ha dirigido estudios de la opinión pública nacional durante treinta y cuatro años. El representante del Centro describe las actitudes, en especial aquellas que afectan a la comunidad comercial, que han cambiado drásticamente durante los últimos años y aquellas que han permanecido relativamente constantes. Aunque el vocero no intenta hacer pronósticos a partir de los estudios pasados, sí proporciona un escenario para el resto de la presentación e indica aquellas opiniones tendientes a permanecer relativamente constantes y aquellas con tendencia a cambiar.
2. La siguiente parte de la presentación corre a cargo de John Naisbitt, presidente de la *Urban Research Corporation* (Corporación de Investigación Urbana) y editor de *Trend Report*, una publicación especializada a la que están suscritas organizaciones como el Bank of America, Xerox, General Motors, General Electric, Squibb y Celanese. Naisbitt describe sucesos que puedan producirse durante el siguiente año o dos, y han de tener un efecto importante sobre el grupo que escucha la presentación.
3. El doctor John G. Keane, presidente de *Managing Change* Inc, una compañía que se especializa en lo que Keane denomina "inteligencia de prevención" para las grandes corporaciones, describe entonces los sucesos que puedan afectar al grupo durante el plazo futuro de dos a diez años.
4. La cuarta parte de la presentación la lleva a cabo un representante de Harshe-Rotman y Druck. Este describe las técnicas de relaciones públicas que pueden usarse para acelerar o combatir las tendencias en evolución.

Las presentaciones ajustadas al grupo que las contrate requieren alrededor de cuatro mil dólares en tiempo para la presentación de un día con una compañía que tenga una línea de producción relativamente sencilla. Otras representaciones, que tratan con estructuras más complicadas, requieren mayor tiempo de preparación. No es barato pero resulta muy útil.

Los grupos de la alta gerencia que han escuchado estas presentaciones han quedado muy satisfechos. Si usted está interesado y desea escuchar algunos de esos comentarios, póngase en contacto con una de las siete oficinas estadounidenses de Harshe-Rotman y Druck.

Reproducido con autorización.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué opina usted del programa PREP como se le describe en el folleto?
2. ¿Sugeriría usted algún cambio en el programa PREP?
3. ¿Qué opina usted de la forma como Harshe-Rotman y Druck presentaban el programa en su folleto PREP? Cite elementos específicos del folleto que usted apruebe o desapruebe.

Asignaciones

1. Supóngase que a usted se le ha dado la responsabilidad de vender el programa. En un memorándum dirigido a A. R. Roalman, vicepresidente ejcutivo de H-R y D, explique cómo vendería usted el PREP.

2. Imagínese que usted es el director de relaciones públicas de una compañía nacional que fabrica y vende una gran variedad de artículos eléctricos. El presidente de la compañía ha recibido una copia del PREP y se la remite a usted con esta anotación: "esto parece interesante. ¿Qué sugiere usted?" Contéstele al presidente en un memorándum.

3. LA PEQUEÑA LISTA DE ROBERT MOORE: UN MINICASO

Cuando Moore se dirigió a la sección Washington de la PRSA en el mes de mayo de 1978, se le pidió que proporcionara al grupo una lista de algunos temas nacientes para la década de 1980. Le dijo al grupo que "no es posible satisfacer la petición de una forma razonable ya que el tema naciente para una compañía puede ser un problema crónico para otra". Sin embargo, como un buen huésped, Moore ofreció una lista de 12 incisos que podían afectar a muchos miembros de la audiencia en los años venideros. A continuación se presentan los primeros 10 de los 12 incisos que describía Moore:

1. Considérese el tema de la demografía. La tendencia hacia las familias más pequeñas significa mayores ingresos disponibles para las familias y, en el caso de las líneas aéreas, esto significa más viajes aéreos de placer. Así, las proyecciones demográficas se integrarán dentro del pronóstico de la demanda para las líneas aéreas.
2. La repercusión cambiante de los programas EEO. En la actualidad son las mujeres y la raza negra quienes acaparan la atención. Mañana puede que sean los veteranos de Vietnam, los ancianos y los incapacitados. Algunas personas creen que han habido más cambios durante los 5 a 8 últimos años en las prácticas de contratación que en todo el siglo pasado, y los cambios no ocurren únicamente a nivel federal.
3. La habilidad en decadencia de los estudiantes de segunda enseñanza para leer, escribir y realizar cálculos apropiadamente.
4. La creciente renuencia que muestran los ejecutivos jóvenes y de edad madura a trasladarse a otra ciudad. Esto refleja una preocupación cada vez mayor en la sociedad estadounidense por la calidad de la vida, y a largo plazo tales tendencias podrían tener un gran impacto sobre las políticas de personal de las corporaciones.
5. La naturaleza cada vez más politizada de la sociedad estadounidense. Por lo tanto, si tenemos la premisa básica de que las actitudes del público habrán de convertirse tarde o temprano en leyes, entonces el sistema resultante de identificación del tema será muy sensible a los intereses políticos.
6. Para el futurista intransigente, sugiero erupciones volcánicas que en apariencia crean problemas en algunas áreas dedicadas a la agricultura debido a que bloquean la luz del sol. Esto afecta a su vez asuntos como la reclamación planeada, aplicación de fertilizantes y problemas de agotamiento del suelo, así como la necesidad de desarrollar otras áreas de crecimiento.

7. Considérese que la estabilidad económica y política de Europa después de la Segunda Guerra Mundial puede verse sometida a prueba severamente en la década siguiente por una yuxtaposición de sucesos que separarían los intereses de los estadounidenses de los de Europa Occidental. Estos pueden incluir una escasez de energéticos; un éxito, al menos parcial, de los partidos comunistas europeos para tomar el poder, y una confrontación entre los E.U.A. y la U.R.S.S. en condiciones de igualdad nuclear, que en esta vez nos tome por sorpresa, ya que tenemos menos influencia en Europa Central de la que tiene Rusia.
8. La emigración a los estados "del sol" continuará. Los problemas demográficos aumentarán en el sudeste y en el suroeste mientras que la disminución de la población en los estados del norte dará lugar a problemas políticos y económicos.
9. Puede que tengamos una crisis en la calidad del agua. Apenas ahora comenzamos a descubrir algunas de las sustancias químicas extrañas que se encuentran en el agua de los pozos, ríos y corrientes, y sus efectos sobre la salud no están definidos con claridad.
10. El efecto a largo plazo del costo diferido de los programas de jubilación, incluyendo la seguridad social, la administración pública estatal, local y federal, y los programas de jubilación para los militares. Los programas de pensiones privadas también son un problema en algunos casos, pero el riesgo mayor gira en torno a los numerosos programas gubernamentales.

Reproducido con autorización de Robert Moore

Asignaciones

1. Supóngase que usted está considerando la lista de Moore en la época cuando lee este texto. Mencione cinco incisos de esa lista que en opinión de usted tengan menos importancia que los otros 5. Entonces elabore una lista nueva de 5 incisos que según usted puedan reemplazar a los que ha eliminado y explique brevemente por qué ha seleccionado a cada uno de estos incisos nuevos.
2. Imagínese que usted es un asesor de relaciones públicas con tres clientes principales: General Electric, Stauffer Chemicals y Burger King. Usted debe considerar cada inciso de la lista de Moore en la época cuando lea este texto y clasificar los incisos según lo que usted considere como la importancia comparativa para cada uno de sus tres clientes. Se sugiere un sistema de clasificación pa-

ra cada inciso y cada cliente: muy importante, importante, no muy importante. Justifique brevemente cada una de las clasificaciones que haga para cada inciso y cada cliente.

LECTURAS RECOMENDADAS

K.L. Bevak, "Literature Search and Analysis: Key to Vital Information", *Public Relations Journal*, febrero 1979.
Gler M. Broom, "Coorientational Measurement of Public Issues", *Public Relations Review*, invierno 1977.
Burson-Marsteller Report, Mayo 1973.
Howard Chase, "Public Issues Management: The New Science", *Public Relations Journal*, octubre 1977.
William A. Durbin, "Managing Issues Is Public Relations Responsibility", *tips & tactics* supplement to *pr reporter*, mayo 15, 1978.
Barrie Jones and W. Howard Chase, "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Review*, verano 1979.
Joyce F. Jones, "Audit: A New Tool for Public Relations", *Public Relations Journal*, julio 1975.
William A. Latshaw, "Target Group Research: New Tool for Advocacy Advertising" *Public Relations Journal*, noviembre 1977.
Otto Lerbinger, "Corporate Use Research in Public Relations", *Public Relations Review*, invierno 1977.
______, "How Far Toward the Social Audit?", *Public Relations Review*, verano 1975.
Walter K. Lindemann, "The Missing Link in Public Relations Research", *Public Relations Review*, primavera 1979.
John Marston, *Modern Public Relations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1979.
Robert Moore, "Spotting Emerging Issues", talk given to the National Capital Chapter, PRSA, Washington, D.C., mayo 9, 1978.
"Organizing for Issues Management—A Public Relations Opportunity". Nueva York: Public Relations Society of America, 1978.
Robert Van Riper, "The Use of Research in Public Relations", *Public Relations Journal*, febrero 1976.
Edward J. Robinson, *Public Relations And Survey Research*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
Claire Selltiz, ed., *Research Methods in Social Relations*, rev. ed. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1962.
Carlton E. Spitzer, "Where Are We Getting All This Information and What Are We Doing With It?" *Public Relations Journal*, febrero 1979.

"The Corporate Image: PR to the Rescue", *Business Week*, enero 22, 1979.
James F. Tirone, "Education, Theory, and Research in Public Relations", *Public Relations Review*, primavera 1979.

Capítulo 7

Técnicas de Investigación: Lectura, Contemplación, Observación y Encuestas de la Opinión Pública

Como se dijo en el capítulo anterior, la investigación en relaciones públicas se usa para acumular conocimientos y para ejecutar auditorías de relaciones públicas, ambientales, sociales y de temas públicos. Se emplean cuatro técnicas básicas para lograr estos propósitos. Las más comunes son lectura, contemplación y observación (que se estudiarán a grandes rasgos en esta sección), y las encuestas de la opinión pública (que se tratarán más a fondo en la siguiente sección).

LECTURA, CONTEMPLACION Y OBSERVACION

Las tres herramientas de investigación: lectura, contemplación y observación, están al alcance de casi cualquier persona que quiera usarlas. Todo mundo lee, comtempla y observa hasta cierto grado. Sin embargo, la diferencia entre el investigador de relaciones públicas y "casi todos" es que el investigador utiliza las herramientas con un propósito. Por ejemplo, el investigador no sólo intenta detectar las tendencia sociales, sino que busca hacer suposiciones y juicios razonables sobre la influencia

probable de estas tendencias en la práctica de las relaciones públicas. Así el propósito principal de leer, contemplar y observar es el de usar los resultados para propósitos de relaciones públicas. Uno de los propósitos es el de proporcionar datos de inteligencia. Otro es el de proporcionar información y datos para la planeación de las relaciones públicas. Un tercero consiste en establecer señales de aviso sobre los cambios inminentes en las actitudes y en la opinión del público. Así, mediante las aplicaciones y las técnicas de investigación, el profesional de ralaciones públicas es capaz de desempeñar su función de una forma planeada más que aleatoria.

LECTURA

Una de las primeras lecciones que el graduado en relaciones públicas aprende cuando consigue su primer trabajo en el campo, es que las lecturas que ha hecho en la universidad son tan sólo un preludio de las lecturas que habrá de hacer durante el resto de su vida profesional. Otros pueden leer por placer o no leer en lo absoluto, pero el graduado en relaciones públicas lee porque la lectura es muy importante para el éxito en su carrera.

La lectura con un propósito es un importante instrumento de investigación, ya que la página escrita refleja los hechos, ideas y opiniones acerca de la sociedad en la que vivimos. Esta lectura deberá incluir por lo menos los periódicos publicados en la ciudad donde uno trabaje; el periódico metropolitano de nivel nacional; *Newsweek* o *Time*; *Variety*, *Broadcasting*, *Editor and Publisher*; publicaciones especializadas y libros relacionados con el campo que porporcionen discernimientos sobre las tendencias importantes en los Estados Unidos.

Los periódicos locales proporcionarán datos oportunos sobre los asuntos locales, pero tal vez publiquen una cantidad mínima de noticias estatales, nacionales e internacionales. El periódico metropolitano de nivel nacional compensa los datos por el volumen y la calidad de las noticias no locales que tiene. Los periódicos de alcance nacional son: *Boston Globe*, *New York Times*, *Washington Post*, *Miami Herald*, *Chicago Tribune*, *Des Moines Register*, *Des Moines Tribune*, *ST. Louis Post Dispatch*, *Denver Post*, *Los Angeles Times*. Si las actividades de relaciones públicas de usted se refieren al comercio o a la industria, entonces será necesario leer todos los días el *Wall Street Journal*.

Newsweek, *Time*, o ambos no sólo sirven para enterarse de los sucesos nacionales e internacionales de la semana, sino que sus secciones especiales también ayudan a entender toda la vida estadounidense.

Como el profesional de las relaciones públicas depende tanto de los medios de comunicación, debe saber que sucede con los medios, y *Variety*, *Broadcasting* y *Editor and Publisher* cumplen este fin. Las publicaciones especializadas son indispensables como fuentes de información del área que cubren.

CONTEMPLACION

Las cintas cinematográficas y la televisión no sólo son medios poderosos de comunicación, sino que también moldean los estilos de vida de la nación, los hábitos, las modas y las costumbres. Antes de la aparición de la televisión (particularmente en las décadas de 1920, 1930 y 1940), las cintas cinematográficas eran las encargadas de fijar las tendencias para describir lo que se ha denominado el estilo de vida estadounidense. El hecho de que las películas de aquella época fueran más fantásticas que reales, es menos importante que el hecho de que establecieran tendencias en la moda, el estilo, las costumbres y la moral.

En la década de 1950, la televisión reemplazó a las cintas cinematográficas en el departamento de establecimiento de tendencias. A excepción de los noticieros y reportajes, la mayor parte de los programas de televisión de la tarde en 1979 se dedicaba a la fantasía en la forma de programas de concursos, musicales, comedias y películas de detectives. Aunque ninguno de éstos puede considerarse dentro de la realidad, si establecen tendencias y el televidente puede mantenerse al día en lo que se refiere a los cambios de éstas.

El que las películas cinematográficas y los programas de televisión inicien o reflejen tendencias, es menos importante que el hecho de que ambos tienen una enorme influencia sobre el público. Las películas y los programas de televisión de éxito atraen audiencias de millones de personas. El profesional de las relaciones públicas puede hacer productivo el espectáculo del cine y la televisión al evaluarlo en términos de la detección de tendencias que se describen en cada medio.

OBSERVACION

Ya sea que la investigación sea la que realiza el científico en el laboratorio o la que sigue el profesional de las relaciones públicas en situaciones de la vida real, la necesidad de observar los fenómenos pertinentes tiene un interés central. El fenómeno que el profesional observa es la escena actual. Por supuesto, cualquier persona puede hacer esta observación, pero la mayoría son observadores casuales; el profesional es, o debería ser un observador intencional. Si viaja mucho por los EE. UU. observará los aspectos locales, regionales y nacionales de la vida, las costumbres y el estilo estadounidense. Siempre se mantiene en contacto al reconocer que el país es algo más que aquello que ve mientras viaja de su casa a la oficina.

El mantener contacto se vuelve más difícil a medida que los ingresos y el estatus se elevan. De hecho, mientras más éxito tenga, mayor será la distancia que lo separe del resto del país. El tratar de observar cómo viven la mayoría de los estadounidenses es casi imposible cuando el punto de observación es un asiento de primera clase de un vuelo 707 a treinta y

dos mil pies de altura entre Nueva York y Los Angeles. Como el laboratorio del profesional son los mismos Estados Unidos, debe observar la vida estadounidense en el lugar donde existe. De vez en cuando deberá viajar por el metro en vez de tomar un taxi, en automóvil en lugar de avión, cruzar las ciudades en vez de rodearlas por las super carreteras; ir a Disneylandia en lugar de ir a Londres; comer en Mc Donalds en vez de hacerlo en Four Seasons; comprar en Sears en lugar de Count Charles; asistir a juegos de béisbol en vez de ir a la ópera; en suma, mezclarse con la mayoría de sus conciudadanos en la vida cotidiana y observarlos.

La observación como una herramienta de investigación se da en varios grados de dificultad. Los estilos de vida que se manifiestan en la vestimenta, la conducta pública, los hábitos laborales y de juego y las costumbres pueden observarse a simple vista. Son más difíciles de discernir y graficar las morales, la conducta privada, las reacciones a las instituciones principales y las acciones políticas de estos y aspectos similares de los estilos de vida. Las actitudes y opiniones son imposibles de discernir y graficar con la mera observación, y para enfrentarse a las tendencias en estas áreas, el profesional recurre a técnicas más sofisticadas. La investigación por encuesta es una de éstas.

ENCUESTAS DE LA OPINION PUBLICA

La investigación por encuestas en la forma de encuestas de la opinión pública es la forma más científica y usada que existe entre los profesionales de las relaciones públicas. Sus técnicas (en particular aquellas desarrolladas por organizaciones de encuestas nacionales como la organización Harris, el *American Institute of Public Opinion* (Gallup), la *Opinion Research Corporation*, la organización Yankelovich, la organización Roper y otras) han sido refinadas y perfeccionadas hasta el punto de que han sido aceptadas universalmente como formas con validez científica para la medición de la opinión pública. Las organizaciones nacionales con departamentos grandes de relaciones públicas usan sus propios recursos para llevar a cabo las encuestas de la opinión pública, pero la práctica más común es que los departamentos y las firmas de asesoramiento en relaciones públicas realicen las encuestas con organizaciones profesionales especializadas en ellas.

Según el grado deseado de perfección, las encuestas de la opinión pública consisten en una serie de pasos o procedimientos. Estos incluyen al menos los siguientes: 1) *Definición del propósito*; 2) *Identificación de la población*; 3) *Selección del método de investigación*; 4) *Selección de la muestra*; 5) *Construcción del cuestionario*; 6) *Datos de entrevista y de procesamiento* y 7) *Análisis, interpretación e informe de los datos*.

DEFINICION DEL PROPOSITO

La definición del propósito es un paso tan importante crucial en las encuestas de la opinión pública como lo es el definir el problema en la planificación y programación de relaciones públicas. El realizar una encuesta sin entender con claridad las razones para la misma, puede conducir a problemas interminables y convertirse en un desperdicio de tiempo, dinero y talento.

Aparentemente, no parece haber ningún problema en la definición del propósito de una encuesta. Después de todo, ¿no se dirigen las encuestas con el fin de evaluar la opinión pública? La respuesta es "sí, pero" con las relaciones públicas que se convierten en el "mango" cuando los resultados son negativos en vez de positivos.

Con demasiada frecuencia, cuando los administradores aprueban la comisión de una encuesta de la opinión pública, lo hacen bajo la premisa de que la opinión expresada será favorable. Los administradores demasiado sensibles suelen considerar la opinión pública negativa como una afrenta personal a su competencia (lo cual es verdad algunas veces), y aunque parezcan dar su aprobación para una encuesta imparcial que refleje en verdad la opinión pública, de hecho quieren ser los mejores. Cuando no sucede así, a las relaciones públicas se les culpa por la imagen negativa que refleja el espejo.

Así, uno de los primeros pasos que deben darse al hacer encuestas de la opinión pública consiste en descubrir si la administración desea en verdad evaluar la opinión pública o no quiere enfrentarse a los resultados negativos. La respuesta no es sencilla, pero el profesional debe establecer el problema del propósito (ya sea de forma directa o indirecta) antes de realizar la encuesta.

De suponer que la administración busca respuestas honestas, el profesional debe decidir lo que ésta quiere saber sobre tal opinión. ¿El administrador quiere averiguar lo que la gente *sabe* de su organización? ¿Quiere descubrir lo que la gente *piensa* de su organización? ¿Busca la reacción pública a las *acciones, políticas y/o planes organizacionales específicos*? ¿Quiere medir y evaluar el *impacto y la efectividad del programa de relaciones públicas de la empresa* o de aspectos específicos de ese programa? ¿Intenta evaluar las *tendencias* de la opinión pública? ¿Quiere evaluar la *probable reacción del público* a las acciones y programas proyectados de relaciones públicas de la organización? Cada uno de estos propósitos es un objetivo válido de la investigación por encuestas, pero cada uno de ellos requiere de un conjunto específico y especial de preguntas. Estas no podrán elaborarse si el propósito o los propósitos no se han establecido claramente con antelación.

IDENTIFICACION DE LA POBLACION

La audiencia para las encuestas de la opinión pública está formada por seres humanos no por animales, pero esa es la distinición más sencilla que puede hacerse. El averiguar *quién* forma la población se convierte en un problema de establecimiento de parámetros y de eliminar lo superfluo.

Imagínese que la compañía donde trabaja le ha pedido que dirija una encuesta para evaluar quién sera elegido regidor en el barrio diez de una ciudad de ochenta mil habitantes. Primero, olvídese de toda la ciudad y concéntrese en el distrito diez. Segundo, descarte a todas las personas menores de 18 años. Tercero, elimine a las personas en edad de votar pero que no son elegibles para hacerlo. Cuarto, intente clasificar a aquellas personas que no intervengan en las elecciones. Las personas restantes integrarán la verdadera población de la encuesta.

Otro ejemplo. El *Calcium Chloride Institute* ha destinado un presupuesto de entre 5,000 y 9,000 dólares para una encuesta de actitudes y opiniones sobre el uso del Cloruro de Calcio para evitar que se levante polvo en las carreteras de Iowa en el verano y para eliminar el hielo de las mismas durante el invierno. Usted acepta el trabajo, tiene una entrevista inicial con el Instituto y se entera de que los ingenieros de carreteras del condado y los supervisores del condado son reponsables del mantenimiento de las carreteras y de la compra de los productos apropiados para las mismas. La población de usted no será la población adulta de Iowa, sino los ingenieros de carreteras y los supervisores del condado.

Estos son dos ejemplos de problemas relacionados con la determinación de la población que habrá de encuestarse. Surgen problemas similares en todas las encuestas, ya sea que usted encueste a *empleados* (todos los empleados, sólo los empleados por hora, los empleados de división, los empleados de campo); la *comunidad universitaria* (todos los estudiantes, sólo los estudiantes de tiempo completo, los residentes del dormitorio, el cuerpo docente la administración); la *comunidad* (sólo los adultos, todas las personas de 16 años y mayores, los líderes de la opinión, todas las personas a excepción de las que están en los asilos y en los hospitales); y agrupamientos generales similares de personas. En cada caso debe hacerse una distinción clara de la población precisa que habrá de encuestarse.

SELECCION DEL METODO DE INVESTIGACION

Hay varias formas para describir y discutir los principales métodos de investigación por encuestas asequibles a los profesionales de las relaciones públicas, pero el más sencillo es el de considerarlos como *estructurados* o *no estructurados*.

No estructurados

La *entrevista profunda* es la forma más común y usada de la entrevista no estructurada, y se le puede describir como de una naturaleza informal y con una duración de media hora a una hora. El entrevistador suele compilar con antelación una serie de "puntos de sondeo", pero éstos no se establecen en la forma de preguntas cuidadosamente diseñadas y redactadas, sino más bien como áreas generales que habrán de explorarse con el entrevistado. La idea fundamental de la entrevista profunda consiste en investigar a fondo las ideas, actitudes, opiniones, conocimientos y destreza del entrevistado en una serie de temas.

La entrevista profunda tiene factores positivos y negativos. El aspecto positivo es que proporciona una lectura más intensa de la mentalidad y el pensamiento del interrogado que la que puede lograrse con una entrevista estructurada. La atmósfera relativamente libre e informal de la entrevista profunda suele producir información, ideas y opiniones que el investigador no había anticipado. Como la entrevista no está limitada por los confines de preguntas específicas y cuidadosamente redactadas, el entrevistado puede expresar lo más intrínseco y honesto de sus pensamientos, actitudes, opiniones y sentimientos.

Por otra parte, pocos entrevistadores tienen el talento que se requiere para las entrevistas profundas, y éstas son costosas debido al tiempo y a la habilidad que interviene en ellas. Además, la tabulación, codificación, organización, análisis e informe de los resultados son tareas demasiado difíciles. Como estas entrevistas son libres, largas y complicadas, las respuestas a las "preguntas de sondeo" también son libres, largas y complicadas. Sin embargo, para los propósitos de hacer un informe de los resultados, es necesario comprimir las respuestas, analizarlas y colocarlas en forma de informe y esto conduce inevitablemente a chapuzas e interpretación editorial. Por último, debido a los factores de tiempo, talento y costo que ya se han mencionado, las entrevistas profundas no pueden usarse económicamente para grandes muestras o cuando los interrogados están muy dispersos. Debido a estos factores limitadores, las encuestas de entrevista profunda raras veces son representativas de las poblaciones totales y representan tan sólo las opiniones de un número limitado de personas a quienes se considera muy bien informadas sobre las áreas encuestadas.

Estructurada

La forma más común de encuesta estructurada de la opinión pública utiliza un cuestionario como su herramienta básica. Estas entrevistas se llevan a cabo de tres formas principales: entrevistas personales, por correo y por teléfono. El método que se use depende de varios factores: el tema de

la entrevista, la población que habrá de encuestarse, la ubicación geográfica de la población, la longitud y complejidad del cuestionario, y el tiempo y costo del estudio.

La entrevista personal era antes la forma más usada de esas tres, pero a últimas fechas comparte popularidad con la entrevista telefónica. Una ventaja principal de la entrevista personal es que permite flexibilidad en lo que respecta al tipo de preguntas que pueden formularse. Los investigadores consideran que los cuestionarios complejos pueden administrarse mejor con las entrevistas personales. Pueden usarse las escalas para que los interrogados indiquen las dimensiones de sus respuestas. Las preguntas pueden escribirse en tarjetas, y a los interrogados se les puede dar la oportunidad para que lean la pregunta y escojan sus respuestas de una lista. Las preguntas complejas pueden leerse en voz alta y repetirse, y los entrevistadores pueden probar y conseguir explicaciones cuando lo deseen.

Las organizaciones nacionales de encuestas han refinado sus técnicas de muestreo hasta el punto de que aseguran una muestra representativa verdadera en las encuestas nacionales con totales de entre 1500 y 2000 entrevistados. Al hacer llamadas telefónicas por segunda vez suelen ser capaces de obtener tasas complementarias del 90 por ciento de la muestra designada y por lo general ha sido excelente su récord de exactitud en las predicciones comparadas con los resultados finales en las encuestas de las selecciones.

Sin embargo, a últimas fechas la entrevista personal le ha provocado grandes dificultades a las organizaciones de encuestas debido a varias razones. En virtud de la preocupación nacional por el crimen, muchas personas se niegan a abrirle la puerta a los extraños. Debido al creciente número de mujeres que entran al mercado laboral, se ha intensificado el problema de "no está en casa". En muchas áreas urbanas la entrevista personal ya casi resulta imposible:

> Cuando una agencia gubernamental tiene problemas para recopilar datos para sus censos de decenio, se pueden asegurar que las organizaciones privadas de encuestas se enfrentan a problemas similares en las áreas urbanas.
>
> En un informe dirigido a un subcomité del senado acerca de sus experiencias citadinas en un ensayo anterior al censo de 1980, tres jefes de equipo jóvenes recalcaban las grandes dificultades que habían tenido para obtener la cooperación del público en ciertas áreas de la ciudad de Nueva York. Informaban que sus empadronadores habían encontrado gran hostilidad contra el gobierno y una reluctancia al contestar preguntas sobre los ingresos y la vivienda.
>
> Tomado de *New York Times*, 31 de Marzo de 1979.

Hay otras razones para el menor uso que hacen las organizaciones de encuestas nacionales de la entrevista personal. La entrevista personal es la más costosas de las tres técnicas y también la que lleva más tiempo (excepción de los estudios pequeños realizados en una o en unas cuantas ubicaciones). Otras desventajas de la entrevista personal se relacionan con los tipos de preguntas que pueden formularse y con los entrevistadores. Debido a la naturaleza cara a cara de la entrevista personal, los entrevistadores afirman que las preguntas de naturaleza personal no pueden formularse con facilidad. También se afirma que un entrevistador puede prejuiciar los resultados por la manera como maneje la entrevista y las preguntas.

Las **entrevistas por correo** son mucho menos costosas y consumen menos tiempo que las entrevistas personales y tienen una ventaja especial cuando la población que habrá de encuestarse está muy dispersada o colocada en áreas rurales o del interior de las ciudades que sean difíciles de alcanzar. Los perjuicios del entrevistador se eliminan ya que no hay entrevistadores. El cuestionario puede contestarse a conveniencia del interrogado, no del entrevistador. Como las entrevistas por correo se manejan desde una oficina central, no hay problema con los controles y las comprobaciones. Como el interrogado tiene el cuestionario en la mano, hay menos problemas con las preguntas complejas que en las encuestas personales o telefónicas.

Las encuestas por correo tienen ciertas desventajas inherentes a su naturaleza básica. Algunas encuestas tienen que sacarse de listas y en ciertas circunstancias no hay una lista asequible. Por ejemplo, no hay una lista postal fácilmente asequible para una muestra de probabilidad de la población nacional. En algunos casos las listas no representan una muestra verdadera del universo que habrá de encuestarse y en otros casos la lista es incompleta, antigua o no confiable.

Otra desventaja de la encuesta por correo se relaciona con la longitud y naturaleza del cuestionario. En muy pocos casos los interrogados estarán deseosos de contestar un cuestionario mayor de cuatro o seis páginas. Si el cuestionario no está diseñado con cuidado (de modo que aparezcan primero las preguntas fáciles y cortas) el documento de encuesta no será contestado ni regresado. Como no interviene ningún entrevistador, el cuestionario y su carta acompañante deberán defenderse por su cuenta sin que intervenga ninguna persona más para amplificarlo, explicarlo o crear una motivación.

La desventaja final de las encuestas por correo se refiere a la tasa de respuesta y a la naturaleza representativa de la misma. Como casi todas las encuestas implican el muestreo de una lista que representa al universo que habrá de ser encuestado, debe hacerse con anterioridad un cálculo de la tasa de respuesta esperada. Paul Erdos, una autoridad en encuestas por correo, dice que "ninguna encuesta por correo podrá considerarse con-

fiable a no ser que tenga un mínimo de 50 por ciento de respuestas o a no ser que demuestre con alguna forma de verificación que las personas que no contestan son similares a las que si responden".

La Adversiting Research Fundation (Fundación de Investigaciones en Publicidad) recomendó el 80 por ciento como un estándar para las encuestas por correo. Para alcanzar estos niveles, se requiere al menos de una carta de recordatorio y a veces de más. Por supuesto, esto lleva tiempo e incrementa el costo de la encuesta.

Para comprobar si las respuestas son representativas del universo sondeado, se pueden incluir preguntas demográficas en el cuestionario y comparar las respuestas, cuando sea posible, con la demografía conocida del universo total sometido o sondeo. Erdos sugiere la regla siguiente.

"A ninguna encuesta por correo se le puede considerar confiable a no ser que tenga un porcentaje elevado de respuesta o a ser que algún tipo de verificación pruebe que la respuesta recibida es representativa de la muestra".

La respuesta a la pregunta de un porcentaje "elevado" de respuesta, dice Erdos, se encuentra en el grado de confiabilidad que el investigador espere de la encuesta. Esto depende a su vez de factores como la naturaleza del universo y de si se buscan patrones generales o proyecciones exactas.

Las personas interesadas por aspectos específicos de las encuestas por correo pueden consultar la obra *Profesional Mail Surveys*, de Erdos, citada en la lista de libros recomendados que aparece al final de este capítulo.

Las **encuestas telefónicas**, aunque no son tan versátiles como las encuestas personales, se han convertido en el tipo más usado de la encuesta de la opinión pública debido a varios factores. Con la introducción del Wide Area Telecommunications Service (WATS), ahora es posible dirigir una encuesta nacional desde una ubicación central a un costo mucho menor y con mucha más rapidez que la encuesta de entrevista personal. La línea fija rentada permite dirigir una gran encuesta en un corto tiempo. El hecho de que el 95 por ciento de los hogares estadounidenses tengan teléfono también ha sido una razón principal para el uso de las encuestas telefónicas. El perfeccionamiento de las técnicas, como la extracción de la muestra mediante el marcaje aleatorio de dígitos (RDD), es una razón más por la que las principales organizaciones de encuestas han recurrido a las entrevistas telefónicas. (En la página 236 se describe el método para sacar una muestra de una tabla de dígitos aleatorios). En realidad, el marcaje aleatorio de dígitos es un medio para compensar el hecho de que han aumentado los números telefónicos que no aparecen en el directorio, y que no se incluirían normalmente si la encuesta telefónica se basara en los teléfonos que aparecen en la guía. Klecka y Tuchfarber describen el sistema RDD de la siguiente forma:

Este método requiere de la identificación de todas las centrales telefónicas en funcionamiento en el área geográfica de objetivo. Se crea un número telefónico potencial al seleccionar una central telefónica y al agregar entonces un número aleatorio entre 0001 y 9999. Los números subsecuentes se crean al repetir estos dos pasos. Durante el proceso de entrevista se excluyen los números que no funcionan, los teléfonos no residenciales y las familias situadas fuera del área geográfica. A las familias que tienen más de un número telefónico se les clasifica de acuerdo con uno solo.

Las encuestas telefónicas tienen muchas ventajas. Como ya se ha dicho, dos ventajas principales son la velocidad y el costo inferior. Si se planea adecuadamente, una encuesta nacional de la opinión pública puede dirigirse inmediatamente después de un suceso, y el informe de los resultados se puede hacer con gran velocidad gracias a la computadora. Como el proceso de la entrevista puede controlarse y monitorearse desde una ubicación central, la calidad de la información obtenida tiende a ser mejor que la de las entrevistas personales. Aunque las entrevistas telefónicas se topan con los mismos problemas de negativas y de "no está en casa" que las entrevistas personales, es más fácil volver a llamar, de modo que puede lograrse una tasa más elevada de respuesta. El problema de los interrogados difíciles de localizar, que abunda cada vez más en las entrevistas personales, se reduce al mínimo en las entrevistas telefónicas, pues hoy en día se utilizan mucho los teléfonos.

Blankenship, en su libro sobre las encuestas telefónicas, dice que una de las características de tales encuestas es que facilitan la franqueza de la respuesta ya que el entrevistado no ve al entrevistador ni a las reacciones de éste. Informa que los temas polémicos pueden cubrirse muy bien por teléfono debido a la misma razón y afirma que hay menos prejuicios y engaños de parte del entrevistador.

Las entrevistas telefónicas tienen sus desventajas y una de las principales es el hecho de que una encuesta telefónica no puede ser muy larga. Las contestaciones también suelen ser más cortas, es más difícil sondearlas y hay una tendencia a dar respuestas neutrales. Las preguntas del final abierto suelen ser limitadas ya que los interrogados se vuelven impacientes mientras esperan, en una línea aparentemente muerta, a que el entrevistador escriba las respuestas.

A pesar de sus desventajas, las encuestas telefónicas se han convertido en el medio principal para medir la opinión pública después de un suceso. Un ejemplo de entrevista telefónica fue la que se llevó a cabo para *New York Times* y *CBS News* el día después de que el presidente Carter anunció en diciembre de 1978 que se establecerían relaciones diplomáticas con China. Véase la forma como el *Times* describió el procedimiento de encuestas.

La última encuesta de *New York Times* y de *CBS News* se llevó a cabo del 16 al 17 de diciembre, después de que el presidente Carter anunció el estableci-

> miento de relaciones diplomáticas con China. Se basó en entrevistas telefónicas con 1,011 adultos de ambos sexos.
> Se seleccionaron centrales telefónicas por computadora para asegurar que cada región estuviera representada en proporción a sus habitantes. Para cada central se formaron números telefónicos por dígitos aleatorios, lo cual permitía acceso a los teléfonos que aparecían en el directorio y a los que no figuraban en éste.
> Los resultados han sido sopesados para el tamaño de la familia y para ajustar las variaciones en la muestra relacionadas con la región, raza, sexo y educación.
> En teoría, en 19 casos de 20, los resultados basados en la muestra diferían en no más de 3.5 puntos de porcentaje en cualquier dirección de lo que se hubiera obtenido al entrevistar a todos los estadounidenses adultos. Un margen adicional de error se desprende de las dificultades prácticas en la ejecución de cualquier encuesta de la opinión pública.

Es de gran interés la velocidad con la cual se llevó a cabo la encuesta. El 19 de Diciembre apareció en el *Times* un artículo en el que se citaban los resultados, sólo cuatro días después de que el presidente anunciara la decisión. Eso es una prueba concluyente de la velocidad y oportunidad de las encuestas telefónicas de la opinión pública nacional.

Para descripción y el análisis detallado de las encuestas telefónicas se recomienda la obra *Professional Telephone Surveys*, de Blankenship, citada en la lista de lecturas recomendadas que aparecen al final de este capítulo.

SELECCION DE LA MUESTRA

Hacer una encuesta de una muestra de la población o universo en vez de la totalidad de esa población o universo es un aspecto básico prácticamente de todas las encuestas actuales de la opinión pública, pero el lego no parece entender muy bien el concepto de muestreo. En las encuestas y predicciones nacionales anteriores a las elecciones, las organizaciones de encuesta trabajan con muestras que contienen entre 1,500 y 2,500 adultos en edad de votar, y estas cifras inevitablemente causan duda sobre la representatividad que puedan tener esas muestras diminutas en comparación con el número total de personas en edad de votar. La respuesta se encontrará en una explicación de la teoría, la práctica y los procedimientos de muestreo.

El primer punto importante que debe entenderse sobre el muestreo es que *el tamaño de la muestra es mucho menos importante que su representatividad.* La clave para el muestreo apropiado y efectivo consiste en usar un sistema de selección de muestra que le dé a cada individuo en el universo una oportunidad igual de ser seleccionado en la muestra encuestada. Si una muestra se saca de una forma inapropiada, aunque esté compuesta por un millón, no se le podrá considerar como un indicador verdadero del universo al que supuestamente representa. Si se saca de la forma apro-

piada, una muestra de 1,500 puede considerarse como un indicador verdadero de la opinión de millones de personas.

Muestreo aleatorio o de probabilidad

Para asegurar que la muestra encuestada sea representativa del universo, las principales organizaciones de encuestas extraen una muestra aleatoria o de probabilidad. Esta muestra significa que se le ha seleccionado de tal modo que *cada elemento* en el universo tiene una probabilidad igual o conocida de encontrarse en la muestra elegida. El término "aleatorio" no deberá tomarse en el sentido de que la selección se ha obtenido de buen o mal grado, sino que la muestra se ha obtenido sin prejuicios y mediante un proceso cuidadosamente diseñado. Además, el muestreo de probabilidad le permite al encuestador especificar el grado como la muestra es representativa de la población. Véase una explicación de la Organización Gallup sobre la manera como se diseña la muestra para una encuesta nacional:

> El diseño de la muestra es el de una muestra de probabilidad repetida hasta el nivel de bloque de viviendas en el caso de las áreas urbanas y a segmentos de los municipios en el caso de las áreas rurales.
> Después de estratificar a la nación geográficamente y por el tamaño de la comunidad, con el fin de asegurar la conformidad de la muestra con los últimos estimados asequibles de la oficina del censo acerca de la distribución de la población adulta, se seleccionaron en un régimen estrictamente aleatorio alrededor de 320 ubicaciones o áreas distintas de muestreo. Los entrevistadores no podían escoger la parte de la ciudad o condado donde dirigirían sus entrevistas.
> Se dirigieron alrededor de cinco entrevistas en cada uno de esos puntos de muestra seleccionados al azar. A los entrevistadores se les daban mapas del área a la que estaban asignados, se les señalaba un punto de partida y se les instruía a seguir una dirección especificada. En cada unidad de viviendas se instruía a los entrevistadores para que seleccionaran a los interrogados mediante un método sistemático prescrito y mediante una asignación de hombre y mujer. Se siguió este procedimiento hasta que se terminó con el número asignado de entrevistas.
> Como este procedimiento de muestreo está diseñado para producir una muestra que se aproxime a la población civil de adultos (18 años y más) que viven en viviendas privadas en los Estados Unidos (es decir, con excepción de aquéllos que permanecen en prisión y en hospitales, hoteles, instituciones religiosas y educativas, y en cuarteles militares), los resultados de la encuesta pueden aplicarse a la población con el fin de proyectar porcentajes en números de personas. La manera como se extrae la muestra también produce una muestra que se aproxima a la población de viviendas privadas en los Estados Unidos. Por consiguiente, los resultados de la encuesta también pueden proyectarse en términos del número de viviendas cuando resulte apropiado.
>
> Reproducida con permiso de la Organización Gallup

El tamaño vs la representatividad

Una comparación de las encuestas desafortunadas y sin valor del *Literary Digest*, de la década de 1930, y las encuestas modernas sobre las elecciones nacionales de Gallup, Harris y Roter, ilustra la cuestión del tamaño y la representatividad de la muestra. En la década anterior a las elecciones presidenciales de 1936, el *Literary Digest* dirigió sus encuestas insignificantes al mandar millones de tarjetas postales a las personas que aparecían en los directorios telefónicos, en listas, o que eran propietarias de automóviles. A pesar de que estas listas abarcaban a millones de personas, no eran representativas de todo el electorado estadounidense y eran particularmente deficientes en la representación de ingresos. Las encuestas del *Digest* fracasaron estrepitosamente en 1936, cuando se mandaron 10 millones de tarjetas postales y se recibieron respuesta de dos millones de personas. La encuesta final de *Digest* anterior a las elecciones mostró que Landon ganaría por el 57 por ciento y que Roosevelt perdería con 43 por ciento del voto popular. Los resultados reales fueron de 62.5 por ciento para Roosevelt y 37.5 por ciento para London. El error de 19 puntos de porcentaje fue uno de los más altos en la historia de las encuestas.

En contraste, usando técnicas representativas adecuadas y con una muestra menor de 1,500 personas, la encuesta Gallup pronosticó un 55.7 por ciento de votos para Roosevelt y un 44 por ciento para Landon. La organización Gallup estaba muy acertada en su predicción sobre el ganador, aunque tuvo un error de 6.8 por ciento en su porcentaje pronosticado de los votos que recibiría Roosevelt. Dicho sea de paso, ese error de 6.8 por ciento ha sido el error más grande en las predicciones de la encuesta Gallup en el período comprendido desde 1936 hasta 1964. Gallup ha hecho pronósticos correctos en todas las elecciones llevadas a cabo entre los años 1936 hasta 1974, con la única excepción de la de 1948, y se ha acercado mucho a las cifras reales de las elecciones a excepción de ese año de 1948, cuando Gallup y todas las demás organizaciones de encuestas nacionales no lograron terminar las encuestas antes del día de las elecciones. (El registro de la encuesta Gallup en su exactitud para predecir las elecciones aparece en la tabla siguiente):

Registro de la exactitud de la encuesta Gallup en las elecciones nacionales

(Cont.)

Año	Encuesta final Gallup*		Resultado de la elección*		Error en el candidato o partido ganador, basado en la votación del principal partido	
	%		%		%	
1936	55.7	Roosevelt	62.5	Roosevelt	−6.8	Roosevelt
1938	54.0	Democratic	50.8	Democratic	+3.2	Democratic
1940	52.0	Roosevelt	55.0	Roosevelt	−3.0	Roosevelt
1942	52.0	Democratic	48.0	Democratic	+4.0	Democratic[1]
1944	51.5	Roosevelt	53.3[2]	Roosevelt	−1.8	Roosevelt
1946	58.0	Republican	54.3	Republican	+3.7	Republican
1948	44.5	Truman	49.9	Truman	−5.4	Truman
1950	51.0	Democratic	50.3	Democratic	+0.7	Democratic
1952	51.0	Eisenhower	55.4	Eisenhower	−4.4	Eisenhower
1954	51.5	Democratic	52.7	Democratic	−1.2	Democratic
1956	59.5	Eisenhower	57.8	Eisenhower	+1.7	Eisenhower
1958	57.0	Democratic	56.5	Democratic	+0.5	Democratic
1960	51.0	Kennedy	50.1	Kennedy	+0.9	Kennedy
1962	55.5	Democratic	52.7	Democratic	+2.8	Democratic
1964	64.0	Johnson	61.3	Johnson	+2.7	Johnson
1966	52.5	Democratic	51.9	Democratic	+0.6	Democratic
1968	43.0	Nixon	43.5	Nixon	−0.5	Nixon
1970	53.0	Democratic	54.3	Democratic	−1.3	Democratic
1972	62.0	Nixon	61.8	Nixon	+0.2	Nixon
1974	60.0	Democratic	58.9	Democratic	+1.1	Democratic

*La cifra que se muestra es el porcentaje del ganador del voto demócrata-republicano excepto en las elecciones de 1948 y 1968. Debido a que los votos de Thurmond y Wallace en 1948 eran en gran parte fracciones del voto demócrata normal, se les convirtió en una parte del estimado preelección final de la encuesta Gallup de la división del voto. En 1968 la candidatura de Wallace recibió el apoyo de una minoría tan grande que evidentemente era un candidato principal, y los porcentajes de 1968 se basan en el voto total de Nixon, Humphrey y Wallace.

[1] El informe final decía que los demócratas ganarían el control de la Cámara de Representantes, lo que lograron aun cuando los republicanos ganaron una mayoría del voto popular.

[2] Voto de los civiles 53.3, voto de soldados de Roosevelt 0.5 = 53.8 de Roosevelt. La encuesta final Gallup se basó en el voto civil.

Reproducida con autorización de The Gallup Poll.

La encuesta Gallup y todas las demás organizaciones de encuesta de alcance nacional, saca su muestra al dividir la población en estratos de acuerdo con el tamaño de la localidad donde vive la gente. Después de que las áreas geográficas específicas han sido seleccionadas de una manera sistemática y aleatoria, se dirige un número especificado de entrevistas. A los entrevistados se les escoge al azar de la muestra y el resultado es la aproximación más cercana de todas las características del universo sometido a encuesta.

Puede usarse el mismo procedimiento para las *listas*, siempre y cuando éstas incluyan a todo el universo y sean actuales. Por ejemplo, supóngase que se desea encuestar la opinión estudiantil en una universidad con 10,000 alumnos. Si se decide usar una muestra de 200, entonces se dividiría primero 10,000 entre 200 y se sacarían intervalos de 50. Con la selección aleatoria se escogería un punto de partida dentro de los primeros 50 alumnos de la lista. Si la elección corresponde a la persona con el número 25, entonces ésta será la primera que se entrevistará y la persona siguiente será la que tuviese el número 75 en la lista. Las 200 entrevistas

resultantes comprenderían una muestra de probabilidad que reflejaría las características claves de todos los 10,000 estudiantes.

El procedimiento de la lista también puede usarse para sacar una muestra de probabilidad de un pueblo o ciudad, aunque en tal caso se desearía tratar con direcciones en vez de individuos. Si se toma un directorio de la ciudad actualizado, primero se numeraría la dirección de cada vivienda de la ciudad, contando los apartamentos. (Se hace esto porque la gente se muda, pero las casas y los departamentos no). Si la última dirección numerada tiene el número 30,000 y la muestra designada es de 300, se dividiría una cifra entre la otra para sacar un intervalo de 100. De nueva cuenta, mediante la selección aleatoria se sacaría un número inicial dentro de las primeras 100 direcciones y entonces se harían entrevistas a intervalos de 100.

En lugar de usar intervalos y sacar cada nombre numerado de una lista designada, otra forma para seleccionar una muestra consiste en utilizar una tabla de dígitos aleatorios. Estas tablas se encuentran a veces en el apéndice de un libro de texto sobre estadística; una fuente valiosa es The Rand Corporation, *A Million Random Digits With* 100,000 *Normal Deviates*, the Free Press, 1955. Cada página de esas tablas publicadas de números aleatorios contiene una gran cantidad de dígitos aleatorios divididos en grupos de 5 en aras de la conveniencia. Los dígitos pueden leerse en grupos de 2, 3 o más para producir números con 2, 3 o más dígitos. El punto de partida se selecciona al azar. Véase a continuación un extracto de una tabla de 10,000 dígitos aleatorios:

Línea No.	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35
0	10097	32533	76520	13586	34673	54876	80959
1	37542	04805	64894	74296	24805	24037	20636
2	08422	68953	19645	09303	23209	02560	15953
3	99019	02529	09376	70715	38311	31165	88676
4	12807	99970	80157	36147	64032	36653	98951
5	66065	74717	34072	76850	36697	36170	65813
6	31060	10805	45571	82406	35303	42614	86799
7	85269	77602	02051	65692	68665	74818	73053
8	63573	32135	05325	47048	90553	57548	28468
9	73796	45753	03529	64778	35808	34282	60935

Para usar la tabla anterior lo primero que debe hacerse es numerar cada nombre (o dirección) en la lista que representa al universo. El paso siguiente consiste en decidir el tamaño de la muestra, y entonces extraer la

muestra de la tabla de dígitos aleatorios. Por ejemplo, supóngase que el último número de la lista del universo es 2,530 y se quiere sacar una muestra de probabilidad aleatoria de 200. Se ha elegido como punto de partida la línea 2, columna 3. Al leer 4 dígitos en sentido horizontal y después descendente, los primeros 8 números de 4 dígitos son 4,226, 0190, 8,079, 0657, 0601, 2,697, 5,733, 7,964. Como éstos son inferiores a 2,530, los primeros números que se incluirían en la muestra sería 0190 (190) 0657 (657), y 0601 (601). Si se continúa sacando números de la tabla, los siguientes serían 2,533, 4,805, 8,953, 2,529, 9,970, y así sucesivamente al descender por las columnas 6,7,8, y 9. De los 5 números, sólo el 2,529 se incluiría en la selección de la muestra ya que es único número de 4 dígitos inferior al límite de 2,530. Se continuaría la selección de números de 4 dígitos menores de 2,530 hasta que se hubiese alcanzado un total de 200, que se corresponda al tamaño de la muestra.

Así, al escoger una muestra de las listas se puede usar el procedimiento de seleccionar cada número a un cierto intervalo o hacer la selección mediante una tabla de dígitos aleatorios. Las preguntas restantes sobre el muestreo se refieren a la forma como se pueden calcular las probabilidades de que la muestra sea representativa del universo, y esto se logra mediante el concepto estadístico que se conoce como "error de muestreo".

El tamaño y el error de muestreo

En las encuestas de la opinión pública se utilizan las muestras, ya que suele ser imposible encuestar a toda la población e incluso si esto fuera factible el costo resultaría prohibitivo.

Estas dos razones se aplican cuando se considera qué tan grande debe ser la muestra para que asegure una lectura verdaderamente representativa de la opinión pública. El tomar un decisión sobre el tamaño de la muestra es un problema de lograr un equilibrio entre el costo de la encuesta y el grado de precisión necesario. La meta final consiste en usar la muestra que produzca resultados dentro de *márgenes aceptables de error*, y es importante entender que al tratar con el muestreo de probabilidad pueden lograrse resultados de razonable exactitud con muestras muy pequeñas.

Las organizaciones profesionales de encuestas operan en lo que se conoce como un nivel de confianza de 95, y esto significa de hecho que en un número infinito de encuestas diseñadas y ejecutadas de modo similar, los resultados de porcentaje caerían dentro de un margen dado de error en el 95 por ciento de estas encuestas. Así, el margen de error estimado de la encuesta Gallup en el nivel de confianza de 95 es de 3 puntos de porcentaje para una muestra de 1,500; 4 para una de 1,000; 5 para una de 600; y 6 para una de 400. Si una encuesta Gallup de 1,500 entrevistas muestra que el presidente tiene el apoyo del 50 por ciento de la población, en realidad

tendrá el apoyo por lo menos del 47 por ciento y cuando más del 53. Si la muestra comprendía 400 entrevistas, ese apoyo del 50 por ciento podía ser tan elevado como un 56 por ciento o tan bajo como 44.

Tabla de tolerancias sugeridas de la encuesta Gallup

La tabla siguiente proporciona las tolerancias de muestra sugeridas para la unidad de muestreo estándar de la encuesta Gallup con base en los precedimientos en uso actual. Las cifras toman en cuenta el efecto del diseño de la muestra sobre el error de muestreo. Muestran el rango, mayor o menor, dentro del cual puede esperarse que los resultados varían con muestras repetidas en condiciones exactamente similares.

En puntos de porcentaje
(a 95 en el nivel de confianza 100)*

	Tamaño de la muestra						
	1500	1000	750	600	400	200	100
Porcentajes cerca de 10	2	2	3	3	4	5	7
Porcentajes cerca de 20	2	3	4	4	5	7	9
Porcentajes cerca de 30	3	4	4	4	6	8	10
Porcentajes cerca de 40	3	4	4	5	6	8	11
Porcentajes cerca de 50	3	4	4	5	6	8	11
Porcentajes cerca de 60	3	4	4	5	6	8	11
Porcentajes cerca de 70	3	4	4	4	6	8	10
Porcentajes cerca de 80	2	3	4	4	5	7	9
Porcentajes cerca de 90	2	2	3	3	4	5	7

*Las probabilidades son de 95 en 100 de que el error de muestreo no sea mayor de lo que muestra la cifra.

Para usar la tabla deberán seguirse estas instrucciones. Supóngase que se informa de un porcentaje de 33 para un grupo que comprende a 1500 entrevistados. Como 33 está más cerca de 30 en la tabla, véase en la hilera 30 bajo la columna de 1500. El número en la tabla es 3, lo que significa que la cifra del 33 por ciento obtenida en la encuesta está sometida a un error de muestreo de más o menos 3 puntos de porcentaje. Otra forma de decir esto es que muy probablemente (95 veces de 100) los muestreos repetidos de este tamaño producirían cifras entre 30 y 36, donde la cifra más probable sería el 33 por ciento obtenido.

Deberá notarse que la tabla trata con la unidad de muestreo normal que utiliza ahora la encuesta Gallup. Muchas encuestas de esta organización comprenden un numero mucho más elevado de personas, por lo común múltiplos de la unidad 1500.

Reproducida con autorización de The Gallup Poll

Roll y Cantril plantean una importante pregunta relacionada con la tolerancia sugerida de error que se muestra en la tabla anterior. Preguntan esto: "¿Tendría caso duplicar el costo de una encuesta al aumentar el tamaño de la muestra de 750 a 1,500 con el fin de reducir el error de muestreo esperado de más o menos 4 puntos de porcentaje o más o menos 3 puntos de porcentaje?"

La respuesta sería "no" cuando se consideren la mayor parte de las encuestas ejecutadas con propósitos de relaciones públicas. Si la encuesta

revela que el 60 por ciento de las personas entrevistadas tienen un concepto bueno o malo de las políticas y acciones de nuestra organización, realmente no hay gran diferencia si el porcentaje fuera del 56 por ciento o de 64 por ciento. La consideración más importante para el profesional es la de asegurar que la muestra sea una de probabilidad aleatoria cuidadosamente extraída que sea muy representativa del universo y en la cual se le haya dado a cualquier individuo una oportunidad igual de ser seleccionado. Sin lugar a duda, el tamaño de la muestra es crucial cuando se usan las encuestas para predecir los resultados de las elecciones, pero no para otros propósitos de evaluación de la opinión pública. Las muestras extraídas con cuidado de 200 a 400 sujetos son adecuadas para revelar las actitudes, opiniones y conocimientos del público acerca de las políticas, acciones, programas y posición de una organización.

LA CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

La principal herramienta utilizada en la investigación de encuestas estructuradas de probabilidad aleatoria es el cuestionario. El diseño de las preguntas y la disposición de éstas en el orden apropiado requiere de una gran atención de parte del investigador. Hay un secreto en el diseño de las preguntas, como lo sugiere Stanley Bayne con el título de su libro *(The Art of asking Questions,* Princeton University Press), y este arte se examinará en lo que respecta a la disposición, la forma y la redacción de las preguntas.

Disposición

A no ser que se desee que la entrevista termine pronto, las preguntas difíciles o polémicas no deberán colocarse entre las primeras. Las preguntas iniciales deberán ser aquellas fáciles de contestar. No deberán ser un reto para la inteligencia o los conocimientos del entrevistado, sino que deberán ser de tal naturaleza que el entrevistado se tranquilice. Las preguntas iniciales preferidas son aquellas que pueden contestarse con un sí o no, que le dan confianza en sí mismo al interrogado y que no son de una naturaleza avergonzante o sensitiva.

Deberá haber una disposición lógica de las preguntas, y la mejor forma de lograr esto es agruparlas para que la conversación conduzca lógicamente de una pregunta a otra. Así, las preguntas relacionadas con una área específica de interés deberán tener un orden consecutivo y no estar dispersas por todo el cuestionario. Cuando se planteen preguntas generales y específicas, se deben formular primero las generales antes de pasar a las específicas. Si no se hace esto, es probable que el entrevistado conteste las preguntas generales en términos de las específicas que se le formularon antes. Debe evitarse agrupar las preguntas sensitivas, y se deben

combinar con otras neutrales. Si una pregunta plantea algunas alternativas largas o elaboradas, es necesario que se escriban en tarjetas que se le puedan mostrar al entrevistado. El entrevistador lee entonces la pregunta y le pide al entrevistado que escoja entre las tarjetas.

Forma

Hay tres formas básicas de preguntas con muchas variedades en cada una. Aquí sólo se describirán las formas básicas.

Las preguntas *dicotómicas* son aquellas que proporcionan dos opciones. Ejemplos de preguntas dicotómicas son aquéllas que plantean una elección entre sí y no, a favor y en contra, bueno y malo. El procedimiento adecuado consiste en presentar también una tercera respuesta como no sabe, no opina o ambas. Si no se proporciona la tercera posibilidad entonces es probable que las preguntas empujen al entrevistado a hacer una elección que en verdad no quiere.

En el lado positivo, las preguntas dicotómicas son simples, fáciles de plantear, comprensibles y sencillas de tabular.

En el lado negativo, estas preguntas pueden hacer que el entrevistado haga una elección que en realidad no quiera. Las opiniones sobre muchos temas no se encuadran con facilidad en una elección sencilla de sí o no, sino que pueden encontrarse entre ambos extremos.

Las preguntas de *elección múltiple* en una variedad de estilos proporcionan alternativas que no son asequibles en las preguntas dicotómicas. Estas preguntas casi siempre se redactan para que proporcionen escalas de clasificación de 3, 4 y 5 puntos. Entre los ejemplos de escalas de 3 puntos figuran éstos: promedio superior, promedio, promedio inferior; más alto, lo mismo, más bajo. Una escala de 4 puntos sería ésta: excelente, bueno, aceptable, malo. Algunas escalas de 5 puntos: mucho más grande, un tanto más grande, igual, un poco menos, nada en lo absoluto; muy a favor, a favor, indeciso, en contra, muy en contra.

Un perfeccionamiento de la escala de clasificación de elección verbal múltiple es la escala de clasificación gráfica, en la cual se le pide al entrevistado que muestre el grado de opinión en una línea de números. La aprobación más elevada podría ser la de un 5 positivo, la media sería O, y la más baja sería un 5 negativo.

La ventaja de las preguntas de elección múltiple de las escalas de clasificación es que permiten la expresión de grados de opinión. Una desventaja es que estas preguntas suelen ser largas y son una carga en la memoria que tenga el entrevistado sobre las elecciones.

Las preguntas de final abierto integran la tercera forma principal de preguntas. En lugar de proporcionar elecciones preconcebidas, le permiten al entrevistado contestar la pregunta con libertad y extenderse en sus respuestas. La ventaja principal es que permiten una respuesta profunda

y a menudo reflejan opiniones imprevistas. Su problema principal es que son difíciles de categorizar y a menudo se les debe hacer encajar en un molde para propósitos de tabulación.

Redacción

Aunque la redacción de las preguntas parece ser un asunto sencillo, de hecho requiere de mucho cuidado y habilidad. Se sugieren las siguientes pautas:

1. **Usar palabras sencillas en vez de complejas.** Dirigir las preguntas de tal forma que las puedan entender aquellas personas que hayan cursado sólo hasta tercer año de secundaria.

2. **Buscar la precisión y la claridad.** Payne sugiere la siguiente prueba de 6 puntos para una pregunta propuesta:

a) ¿Su significado es el que se quiere?
b) ¿Tiene cualquier otro significado?
c) Si es así, ¿el contexto hace que el significado deseado sea claro?
d) ¿La palabra tiene más de una pronunciación?
e) ¿Hay alguna palabra o pronunciación similar que pudiera confundirse?
f) ¿Existe una palabra o frase más sencilla?

3. **Cubrir un solo tema a la vez, no tratar dos o más en una pregunta.** La interrogante: "¿Le gusta a usted el vino y el queso?", presupone que cualquier persona considere la combinación de vino y queso al juzgar el sabor. Es posible que a alguien le guste el sabor del vino y le disguste el del queso, pero la pregunta no permite una contestación así.

4. **Evitar las preguntas centrales.** Cualquier pregunta que pueda provocar una respuesta prejuiciada se consideraría como una pregunta central. Las preguntas centrales conducen a respuestas confusas. A no ser que el encuestador tenga la intención de obtener respuestas predeterminadas, deberá evitar redactar la pregunta para provocar respuestas deseadas.

5. **Asegurarse de que la pregunta producirá la información exacta que se busca.** Las preguntas que no son lo bastante explícitas a menudo producirán respuestas que no pueden combinarse para el informe de los datos. Por ejemplo, pedirle a los empleados que calculen cuántas utilidades tienen sus compañías puede dar lugar a respuestas en dólares, porcentaje y graduaciones que van desde "muchísimo" hasta "no mucho". Si se desea obtener cifras en dólares, se debe especificar eso en la pregunta. Además,

¿la pregunta implica "ingresos netos" o "utilidades brutas"? Si el encuestador no está seguro de lo que dice, entonces no podrá esperar que el entrevistado esté seguro de lo que contesta.

6. Presentar las alternativas con cuidado y honestidad. Proporcionar el mismo número de alternativas para cada aspecto de una pregunta. Mientras más alternativas haya, menos probabilidad habrá de que los entrevistados se vayan a los extremos. Intentar redactar las alternativas de modo realista de acuerdo con lo que la gente piensa y siente sobre los problemas y temas. No combinar los temas con argumentos partidarios. Equilibrar la redacción de las alternativas para no prejuiciar los resultados.

LAS ENTREVISTAS Y EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Básicamente, los buenos entrevistadores deben saber escuchar en vez de hablar. La entrevista requiere de la habilidad para manejar situaciones sociales y saber adaptarse con facilidad al medio ambiente. Por encima de todo, los entrevistadores deben ser confiables, honestos y capaces de trabajar por su cuenta. Aunque los entrevistadores tienen que pasar por una sesión de entrenamiento preliminar, de ahí en adelante trabajan independientemente y por esto deben ser confiables.

Los profesores James Mullen y Michael Bishop ("Clinical Interviewing in Public Relations Research", *Public Relations Quarterly)* consideran el aspecto del trabajo de campo de las encuestas de la opinión pública como una área de interés real. Citan la flojera y la deshonestidad como dos defectos de los seres humanos con los cuales deben batallar constantemente todas las organizaciones. "Cuando un poco de cualquiera de estos defectos se adueña de una organización de entrevistas", declaran, "la exactitud en la investigación por encuestas ya no será posible. Con grandes dosis de cualquiera de esos dos defectos, el valor de una encuesta se destruye por completo".

Las organizaciones de encuestas tienen un problema constante para resguardarse de los prejuicios o de los resultados inexactos que surgen de entrevistas mal dirigidas. Las organizaciones nacionales recurren a la verificación y supervisión para eliminar a los entrevistadores indeseables, pero la verificación es difícil cuando los entrevistadores están muy diseminados y trabajan independientemente, como sucede siempre. A menudo es más difícil encontrar buenos supervisores.

El manejo de los datos de encuesta se hacen principalmente mediante el procesamiento automatizado y ha alcanzado una etapa que no puede describirse a fondo en este libro. Las principales organizaciones de encuestas utilizan operadores y máquinas para perforar tarjetas y procesar datos para clasificar, compilar y almacenar los datos de las encuestas y

esto requiere de una codificacion preliminar de las respuestas. En las encuestas pequeñas, este trabajo puede hacerse a mano, pero la tarea es tediosa y necesita de mucho cuidado y atención para manejar los datos y porcentajes.

Robinson describe los pasos para preparar los datos para el análisis:

> La traducción de datos brutos en forma analizable requiere de un número de pasos, algunos comparativamente sencillos y otros mucho más complicados. El más fácil es la tabulación directa de las diversas preguntas directas (edad, ingresos, etc.) que se codifican de antemano y que sólo requieren que el entrevistador haga una marca o un círculo. Las preguntas de final abierto y las diversas técnicas indirectas de recopilación de datos necesitan procedimientos más elaborados. Por lo general, estas preguntas provocan respuestas que van desde unas pocas palabras hasta centenares, lo cual depende de la pregunta y del propósito de la encuesta. Con el fin de entender algo sobre estas miles de palabras, se les debe analizar y colocar en categorías de respuesta que reflejen el contenido de la contestación de una forma manejable. A este proceso se le conoce como *análisis de contenido*. En esencia, es una técnica que permite un análisis sistemático, objetivo y exhaustivo, y la clasificación de las respuestas o "unidades de pensamiento" obtenidas de todos los entrevistados en una encuesta dada en categorías de respuesta que condensen sus contestaciones a una cierta pregunta o a una serie de preguntas. . .
> Después de que los datos brutos se han preparado para el análisis (mediante la tabulación simple o el análisis de contenido), se les expresa por lo general en términos de tablas, en las cuales aparecen todas las respuestas a una pregunta dada y le permiten al investigador hacer sus interpretaciones. . .

Tomado de *Public Relations and Survey Research, página 97.*

ANALISIS, INTERPRETACION E INFORME DE LOS DATOS

Si el résumen de los datos de la encuesta consistiera tan sólo en presentar los datos en forma tabular, las cosas serían relativamente sencillas. Los hechos podrían hablar por sí mismos. Sin embargo, como advierte Robinson, no existe un hecho que se sostenga sólo. Los datos brutos han de volverse a ensamblar dentro de alguna forma de orden lógico y se deben interpretar para aquellas personas para las cuales está diseñada la encuesta. Una manera de lograr ese significado consiste en aplicarle porcentajes a los resultados. Otra es la de describir los resultados mediante adjetivos y adverbios, y una tercera es la de aplicar alguna interpretación de los resultados.

Los porcentajes son importantes ya que amplían el margen estrecho de las cifras de muestra y las hacen aplicables al universo. Supóngase que se ha usado una muestra de cien entrevistados y que el universo está compuesto por dos mil personas. Una respuesta a una pregunta muestra que 75 personas de esas cien están "muy a favor" de una acción particular. Al

extender este resultado, se puede decir que el 75 por ciento de las personas que componen el universo están "muy a favor" de la acción.

Al estipular este mismo resultado en palabras descriptivas, se puede decir que "una elevada proporción" o "tres cuartos" o "más de siete personas de cada diez" están a favor de la acción particular.

Por consiguiente, con el uso de porcentajes y palabras descriptivas se pueden expresar los resultados de diversas formas y colocarlos al mismo tiempo en perspectiva. Las cifras relativamente sin importancia adquieren vida mediante estas técnicas, pero la descripción e interpretación deberán reflejar con honestidad las cifras en las cuales se basen. Por desgracia, a menudo los gerentes esperan que la interpretación encubra las deficiencias o sencillamente no quieren enfrentarse a los resultados negativos. Los resultados positivos siempre son fáciles de manejar; los negativos pueden constituir el momento de la verdad para el profesional de las relaciones públicas.

LA INVESTIGACION, SOLO EL COMIENZO

Para finalizar este capítulo dedicado a la investigación, es conveniente citar este recordatorio del profesor Robinson: "...Un estudio de investigación, una encuesta o algún otro examen, raras veces le dice al profesional lo que éste debe hacer". Mediante el uso del descubrimiento de hechos, estudio de tendencia e investigación de encuesta de la opinión pública, el profesional obtiene información valiosa para los programas y actividades subsecuentes de relaciones públicas. En los capítulos siguientes se verán las formas de hacer el uso más inteligente de los resultados de investigación.

PREGUNTAS Y PROBLEMAS PARA DISCUSION

1. ¿Cuáles son los siete pasos básicos que intervienen en las encuestas de la opinión pública?
2. ¿Por qué puede ser necesario algunas veces usar métodos indirectos en vez de directos para evaluar las razones que tiene la gerencia para la aprobación de una encuesta de la opinión pública? ¿Si el circunloquio parece necesario, cómo se las arreglaría usted específicamente para evaluar las razones de la administración?
3. Enumere y explique algunos objetivos válidos de las encuestas de la opinión pública para propósitos de relaciones públicas.
4. ¿Cuáles son algunos de los problemas que surgen al identificar la población de una encuesta de la opinión pública?

5. Explique las principales ventajas y desventajas de las entrevistas profundas.
6. ¿Bajo qué circunstancias preferiría uno dirigir una encuesta por correo o por teléfono, en vez de una encuesta de la opinión pública por entrevistas personales?
7. ¿Qué quiere decir una muestra de probabilidad aleatoria, y qué pasos deben seguirse para extraer una?
8. ¿Qué significa la declaración de que "el margen de error estimado de la encuesta Gallup en el nivel de confianza de 95 es de tres puntos de porcentaje para una muestra de 1,500"?
9. ¿Cuáles son las diferencias entre las preguntas dicotómicas, de elección múltiple y de final abierto? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
10. Explique algunas normas principales para redactar preguntas, y elabore algunas preguntas de encuesta para ilustrar cada norma.
11. ¿Por qué deberán expresarse en porcentajes los datos de las encuestas?
12. A partir de 1959, la oficina de información en televisión ha comisionado a la organización Roper para diseñar y dirigir una encuesta de la opinión pública nacional sobre la televisión y otros medios de comunicación. La primera pregunta en todas las encuestas estaba redactada en la forma siguiente:

"Primero, me gustaría preguntarle a usted en dónde se entera de la mayor parte de las noticias acerca de lo que sucede en el mundo actual: ¿de los periódicos, la radio, la televisión, las revistas, en conversación con la gente o dónde?

¿Cree usted que la redacción de la pregunta le hace justicia a todos los medios de comunicación o cree usted que está planteada de tal forma que da lugar a respuestas favorables para uno o más medios de comunicación? Explique sus conclusiones.

PROYECTOS, ASIGNACIONES Y MINICASOS

1. EL PROFESOR DISEÑA UN CUESTIONARIO: UN MINICASO

Un profesor universitario decidió medir la opinión estudiantil acerca del periódico local. Diseñó el siguiente cuestionario para que lo respondieran

los estudiantes. (El periódico salía todos los días por la tarde; el ejemplar promedio tenía alrededor de 28 páginas; la página editorial por lo común contenía varios editoriales, tres columnas nacionales y cartas para el editor; la primera página siempre contenía noticias nacionales e internacionales de la Associated Press).

Cuestionario

1. ¿Lee usted la *Gazette*? Todos los días _____ Con frecuencia _______ Raras veces _______ Nunca _______
2. ¿Lee usted cualquier otro periódico? Si ____ No ____ ¿Cuáles? (1) _______ (2) _______ ¿Qué tan frecuentemente? Todos los días ____ Ocasionalmente ____ Sólo los domingos ____
3. ¿Qué parte del periódico suele usted leer primero?
   Las tiras cómicas _______ Los artículos de la primera plana _______
   Deportes _______ Los anuncios _______
   Editoriales _______ Las esquelas de defunciones _______
   Noticias locales _______ Otras _______
   Columnista favorito _______
   ¿Qué lee usted después? _______
4. ¿Lee usted la página editorial? Todos los días ____ Con frecuencia ____ Raras veces ____ Nunca ____
5. ¿Hay algunas secciones del periódico que usted nunca lee? Sí _____ No ____ ¿Qué secciones? (1) _______ (2) _______ (3) _______
6. ¿A qué candidato de la actual campaña presidencial apoya su periódico? (Marque uno)
   Ford _______ Carter _______
7. ¿Cree usted que su periódico le brinda una atención equiparable a los dos candidatos principales?
   Sí ____ No ____ No sabe ____ En caso de contestar no, ¿a quién se favorece más? ____
8. ¿Cree usted que las editoriales tratan con justicia a ambos candidatos?
   Sí ____ No ____ No sabe ____
9. ¿Cree usted que los columnistas tratan con justicia a ambos cantidatos?
   Sí ____ No ____ No sabe ____
10. ¿Cree usted que los editoriales y los columnistas de su periódico presentan los puntos de vista de los republicanos y los demócratas?
    Sí ____ No ____ No sabe ____
    ¿Aprueba usted esto? _______
    ¿Por qué? _______

Preguntas para discusión

1. En opinión de usted, ¿qué preguntas necesitan volverse a redactar?; específicamente, ¿qué errores tienen las preguntas que usted cree que deben volverse a redactar?
2. Redacte de nuevo las preguntas que la clase encontró inaceptables.

2. INFORME DE UNA ENCUESTA DEL CENTRO DE UNA CIUDAD: UN MINICASO

En el año de 1970 Carl Byoir y asociados tenían como cliente al taller de televisión infantil, que producía un programa muy popular titulado "Plaza Sésamo". Para medir las actitudes citadinas acerca del programa y acerca de los hábitos del televidente, la compañía comisionó a la empresa de encuestas de Daniel Yankelovich para que dirigiera una encuesta de entrevistas personales en el área Bedford-Stuyvesant de Brooklyn. Al informarle al ejecutivo de cuenta de Byoir que se ocupaba de la cuenta del taller de televisión infantil, la empresa Yankelovich subrayó la atención que se toma para manejar la metodología de encuestas. El informe estipulaba lo siguiente:

> "Aquí le informamos a usted de los resultados extremadamente alentadores y notables para "Plaza Sésamo", que descubrimos en nuestro reciente estudio, dirigido entre familias del ghetto del área Bedford-Stuyvesant de Brooklyn, Nueva York.
> En realidad, los resultados son tan notables que consideramos importante estipular primero la metodología, los métodos de muestreo, los procedimientos para las entrevistas de campo y las técnicas de validación usadas para garantizar que estos resultados sean completamente confiables y proyectables.
> *1. Calificaciones de los entrevistados*: a fin de calificar para la entrevista, el sujeto debe tener niños entre las edades de dos y cinco años que no asistan a una guardería infantil durante el día o sujetos que atiendan a otros niños de este mismo grupo cronológico en un horario regular (cinco días por semana). Todas las entrevistas se hicieron durante el día para garantizar que las madres o las nanas se encontraran en casa a estas horas y pudieran hablar con un conocimiento de primera mano. La segunda calificación es que debía haber al menos un aparato de televisión en funcionamiento en el hogar.
> *2. Los procedimientos de muestreo:* se diseñó la muestra para asegurar el máximo de representación de toda el área Bedford-Stuyvesant y reducir al mínimo cualquier prejuicio debido al apiñamiento de las entrevistas o al posible interés generado por la aparición de los entrevistadores en el área. Se utilizó un total de 40 puntos de muestreo. En cada punto de muestreo, al entrevistador se daba un punto de partida y una ruta a seguir. Cuando al entrevistador le era necesario regresar al punto de muestreo al segundo día para terminar su labor, se le daba un segundo punto de partida y otra ruta. Se

mantenían hojas de lista para las personas que no estaban en casa, las que no eran elegibles y las que se negaban.

A fin de obtener las 500 entrevistas terminadas, se hizo contacto con un total de 1,676 familias. Los resultados se dividieron de la manera siguiente:

Contactos totales	*1676*
Entrevistas terminadas	502
Entrevistados elegibles: se negaron a ser entrevistados, problemas de idioma, etc. . .	42
Interrogados no elegibles	
Ningún niño de 2 a 5 años de edad	1037
Elegible en niños de 2 a 5 años, sin aparato de televisión	22
Negación antes de que pudiera valorarse la elegibilidad	73

Creemos que la tasa de recuperación y la incidencia baja de negativas son excepcionalmente buenas.

3. *Entrevista de campo:* todas las entrevistas las hicieron personas negras que vivían dentro o muy cerca del área de Bedford-Stuyvesant. A ningún entrevistador se le asignaron más de 2 puntos de muestreo. Casi todos los entrevistadores tenían experiencia en esta labor. A pesar de esto, cada entrevistador asignado al proyecto recibía entrenamiento para este trabajo.

4. *Validación:* de todas las entrevistas terminadas se hizo una validación cercana al 100 por ciento. A los entrevistados se les preguntaba si se les había o no entrevistado, y se les preguntaba el tema de la entrevista. Además, se formulaban preguntas directas sobre el programa "Plaza Sésamo" y las características demográficas de la familia.

Asimismo, el director del proyecto leía y verificaba cuidadosamente las entrevistas terminadas como un examen final de validez.

Reproducido con autorización

Preguntas para discusión

1. ¿Qué considera usted importante en las calificaciones de los entrevistados? ¿En el procedimiento de muestreo? ¿En la entrevista de campo? ¿En la validación?
2. ¿Por qué cree usted que la organización Yankelovich recalcaba que "en realidad, los resultados fueron notables (etcétera)"?
3. ¿Cree usted que habría problemas especiales al hacer una encuesta de Bedford-Stuyvesant? De ser así, ¿por qué cree usted que surgirían y cómo serían? En caso contrario, ¿por qué no?
4. ¿Qué piensa usted de los méritos relativos de una encuesta telefónica en vez de la encuesta de entrevistas personales que se usó en este caso? ¿Y de una encuesta por correo?

3. INFORME DE LOS RESULTADOS DE UNA ENCUESTA DE EMPLEADOS: UN MINICASO

Con el fin de medir y evaluar el conocimiento, las actitudes y opiniones del empleado, una gran compañía manufacturera contrató a un profesor de relaciones industriales para que preparara un cuestionario y supervisara personalmente la encuesta de los empleados sobre el tiempo de la compañía. Los resultados se presentaron en un informe impreso de 15 páginas que se dividió en secciones que trataban con áreas como el salario, las utilidades, la oportunidad, etc., y que se distribuyó entre los empleados. Cada sección contenía las preguntas, respuestas en porcentajes, algunos comentarios típicos y una interpretación en la forma de un "comentario administrativo". A continuación aparece la primera sección del informe que se refiere al salario:

Salario

(1) ¿Cómo cree usted que su salario se compare con el que pagan otras compañías por un tipo similar de trabajo?

Más bajo	31%
El mismo	52%
Más elevado	16%

Comentarios del empleado: "A los trabajadores experimentados y especializados se les paga muy poco en comparación con los trabajadores de producción. . . Por lo que sabemos, son demasiado bajos. . . El salario no es todo cuando a usted le gusta la compañía y el trabajo. . . Me he informado en otras compañías y los salarios son más altos. . ."

(2) ¿Cree usted que se le paga lo que vale para la compañía?

Mucho menos	11%
Un poco menos	43%
Casi lo que vale	41%
Más de lo que vale	2%

Comentarios de los empleados: "Si una compañía le pagara a los empleados lo que éstos piensan que valen, ninguna empresa podría mantenerse en los negocios hoy en día. . . Los salarios iniciales son demasiado bajos. . . Yo necesitaría un poco más de dinero. . ."

Comentarios de la gerencia. "Estábamos sumamente interesados por examinar el tema vital del salario; más de dos terceras

partes de ustedes pensaban que recibían un salario igual o mayor que en otras compañías por el mismo trabajo. Nuestra política consiste en intentar elevar nuestras escalas de salarios al ayudarlos y estimularlos a ustedes a operar con mayor eficiencia. Esta es la única forma como el salario superior al promedio puede mantenerse de modo permanente con nuestro sistema competitivo. Creemos que nuestra escalas salariales, así como nuestra eficiencia, son en general superiores al promedio hoy en día, y tenemos la esperanza de progresar todavía más.

Casi la mitad de ustedes creen que valen más de lo que se les paga. Así es la naturaleza humana. Una vez observé que sólo había dos clases en la sociedad: aquéllos que consiguen más de lo que ganan, y aquéllos que ganan más de lo que consiguen. La otra persona, naturalmente, es la que consigue de lo que gana, mientras que nosotros somos aquéllos que ganamos más de lo que conseguimos. En esta cuestión, una cierta cantidad de insatisfacción es saludable y necesaria, ya que careceríamos de ambición si estuviéramos por completo satisfechos en este punto.

Hemos sido concienzudos al realizar revisiones periódicas de las clasificaciones de salarios y trabajos y al hacer ajustes cuando nos han parecido justos. Continuaremos con esta política.

A medida que el negocio crece, empleamos más trabajadores. Sin embargo, en la mayor parte de los departamentos, y a menudo en la oficina central, los departamentos de oficina y de servicio, una cantidad dada de trabajo se le puede encargar a menos personas con un salario mayor, en lugar de tener más gente a un sueldo más bajo. Dicho de otra forma, si podemos encontrar medios para incrementar nuestra eficiencia y productividad, abriremos naturalmente el camino para el proceso y los salarios más altos.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué opina usted sobre la forma como están redactadas las dos preguntas acerca del salario? Si fuera a combinarlas, ¿cómo las redactaría?
2. ¿Qué opina usted sobre los "comentarios de los empleados" que se citan al final de cada conjunto de resultados?
3. ¿Qué opina usted sobre el "comentario de la gerencia"? Discútalo en términos del contenido, el tono, la extensión y la redacción.
4. Si usted quisiera cambiar el "comentario de la gerencia", ¿cómo lo haría?

4. ENTREVISTA CLINICA: UN MINICASO

Los profesores James Mullen y Michael Bishop presentaron un argumento sólido para la entrevista profunda (la denominaron "entrevista clínica") en un artículo que escribieron para Public Relations Quarterly, Primavera de 1975. Citan el ejemplo siguiente para demostrar el valor de tal entrevista:

Un estudio se refería al uso de las tarjetas de crédito. La organización que promovía la tarjeta tenía varias preguntas sin contestar acerca de la aceptación, el uso y la no utilización de esta tarjeta. Entre las preguntas figuraban éstas: a) ¿Quién es un buen prospecto para una tarjeta de crédito? b) ¿Por qué algunas personas tienen una tarjeta de crédito pero no la usan? c) ¿Hay alguna diferencia en percepción de la tarjeta de crédito en comparación con otros tipos de crédito entre los usuarios? d) ¿Por qué algunas personas utilizan estas tarjetas sólo para comprar cosas caras mientras que otras personas las usan para cualquier cosa a excepción de los artículos costosos? e) ¿Cómo han recibido los usuarios y los usuarios en prospecto a las diversas comunicaciones públicas de los bancos (contactos personales, cartas, publicidad)?

Las preguntas tales como "porqué" y "cómo" han constituido una fuente principal de dificultades para las personas que usan con regularidad la investigación de encuestas. Uno no puede estar seguro sobre lo que constituye al universo al tratar con una diversidad tal de preguntas. (El incluir a todas las personas que deberían intervenir en una parte del estudio significaría que podrían incluirse a muchísimas personas que no intervendrían en otras partes). Usando el método clínico, cualquier persona entrevistada sólo contribuiría a aquellas secciones del estudio donde su contribución fuera relevante.

Con el fin de obtener respuestas para estas preguntas usando métodos cuantitativos de encuestas, puede haber sido necesario sacar tres o cuatro muestras separadas y preparar un cuestionario específico para cada una. En vez de esto, los autores lograron obtener resultados útiles con sólo una muestra pequeña y ningún cuestionario. Ellos mismos dirigieron todas las 75 entrevistas (en tres estados, en comunidades de diversos tamaños, con viejos y jóvenes, ricos y pobres, negros y blancos). Pudieron detenerse con 75 entrevistas cuando descubrieron que ya no conseguían mucha información nueva y que estaban confirmando en gran parte lo que ya habían aprendido.

El proyecto costó mucho menos de lo que hubiera reportado una serie de estudios cuantitativos, y todas las partes interesadas estaban convencidas de que los resultados (a pesar de no ser proyectables) eran confiables y por lo tanto útiles. Tres años después de que se terminó el estudio, sus conclusiones todavía se usan como una base para guiar las comunicaciones corporativas exitosas.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué opina usted sobre el estudio y sobre las conclusiones de los autores acerca de la efectividad del mismo?
2. ¿Esta usted de acuerdo o en desacuerdo con el argumento del autor, de que encontrar respuestas para las seis preguntas hubiese requerido de tres o cuatro muestras y de encuestas que usaran métodos cuantitativos?
3. ¿Podría hacer alguna crítica acerca de la composición de las 75 entrevistas?
4. ¿Qué preguntas tiene sobre la selección de la muestra de 75?

LECTURAS RECOMENDADAS

A. B. Blankenship, *Professional Telephone Surveys*. Nueva York: McGraw-Hill, 1977.

Leo Bogart, *Silent Politics: Polls and Awareness of Public Opinion*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1972.

Harper W. Boyd, Ralph Westfall, y Stanley F. Stasch, *Marketing Research*, 4a. ed. Homewood, I11.: Richard D. Irwin, 1977.

Paul L. Erdos, *Professional Mail Surveys*. Nueva York: McGraw-Hill, 1970.

George H. Gallup, *The Gallup Poll: Public Opinion 1972-1977*. Wilmington, Del. Scholarly Resources, 1978.

______, *The Sophisticated Poll Watcher's Guide*. Princeton, N.J.: Princeton Opinion Press, 1972.

James Hanson y Herbert I. Abelson, *Persuasion: How Opinions and Attitudes Are Changed*, 3a. ed. Nueva York: Springer Publishing, 1976.

Matthew Hauck y Michael Cox, "Locating a Sample by Random Digit Dialing", *Public Opinion Quarterly*, Verano 1974.

William R. Klecka y Alfred J Tuchfarber, "Random Digit Dialing: A Comparison to Personal Surveys", *Public Opinion Quarterly*, Primavera 1978.

Walter K. Lindemann, "Opinion Research: How It Works; How to Use It", *Public Relations Journal*, Enero 1977.

Maxwell McCombs, "The Agenda Setting Function of Mass Media", *Public Relations Review*, Invierno 1977.

Harry W.O'Neill, "Survey Research as a Public Relations Tool", *Public Relations Review*, Otoño 1977.

Donald C. Orlich, *Designing Sensible Surveys*. Pleasantville, N.Y.: Redgrave Publishing Company, 1978.

Edward J. Robinson, *Public Relations and Survey Research*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1969.

Charles Roll, Jr., y Albert H. Cantril, *Polls*. Nueva York: Basic Books, 1972.

Claire Selltiz, ed., *Research Methods in Social Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1962.